RESEARCH

Astrid Funck

Die transparente Redaktion

Ein Ansatz für die strategische Öffentlichkeitsarbeit von Zeitungsverlagen

Springer VS

Die transparente Redaktion

Astrid Funck

Die transparente Redaktion

Ein Ansatz für die strategische Öffentlichkeitsarbeit von Zeitungsverlagen

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Gunter Reus

Springer VS

Astrid Funck
Oyten, Deutschland

Dissertation Hochschule für Musik, Theater und Medien, Hannover, 2014

OnlinePLUS Material zu diesem Buch finden Sie auf
http://www.springer-vs.de/978-3-658-11155-7

ISBN 978-3-658-11155-7 ISBN 978-3-658-11156-4 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-11156-4

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Springer VS
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.
Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Geleitwort

Nicht erst seit Wikileaks ist „Transparenz“ zu einem Topos geworden. Als Norm einer offenen und partizipativen Gesellschaft ist der Begriff gleichwohl nicht unumstritten. Durchschaubarkeit von komplexen Entscheidungsprozessen, von Macht und Machtstreben – das gilt allgemein als wünschenswert. Setzt man für „Transparenz“ den Begriff der „Öffentlichkeit“, dann ist damit gar das Programm einer demokratischen Publizistik beschrieben. Es ist die vornehmste Aufgabe von Journalisten, Macht und Entscheidungsprozesse durchschaubar, also öffentlich zu machen. Auch dieses Programm aber, das haben die Auseinandersetzungen um Wikileaks ebenfalls bewusst gemacht, hat Grenzen. Wenn Entscheidungen ständig „im Glashaus“ getroffen werden müssen, wenn jedes verantwortungsvolle Handeln der medialen Dauerbeobachtung unterworfen ist und Akteuren kaum mehr ein schützender Handlungsspielraum bleibt, verkehrt sich das Ziel von Transparenz rasch in sein Gegenteil. Dann wird Kontrolle leicht zur medialen Inszenierung. Dann weist die Macht im Glashaus den prüfenden Blick von außen irgendwann auch wieder erfindungsreich ab und spiegelt Durchschaubarkeit nur vor.

Und nun auch noch ein durchschaubarer Journalismus? Transparenz derjenigen Institution, die die Welt für uns transparent machen will? Ja, sagt Astrid Funck entschieden. Sie weiß natürlich um die Grenzen, weiß, dass auch Medien Handlungsspielräume brauchen, dass sie Informanten schützen müssen oder im wirtschaftlichen Wettbewerb nicht alle Interna nach außen tragen können. Dennoch plädiert sie in ihrer Dissertation dafür, dass Verlage und Redaktionen bis an die Grenzen des Verantwortbaren gehen, wenn sie zurückgewinnen wollen, was in dramatischem Tempo schwindet: Glaubwürdigkeit. Umfragen aus jüngster Zeit zeigen immer wieder, dass viele Menschen Journalisten eine systematische Falschberichterstattung unterstellen, dass sie ihnen und ihren Absichten nicht vertrauen. Und sie stimmen auf der Tastatur ihrer Smartphones und Laptops ab: Suchmaschinen scheinen mehr nützliche und objektive Information zu versprechen als die althergebrachten publizistischen Gatekeeper. Bei allem Glamour, der vor allem die elektronischen Massenmedien noch umgibt, ist das Prestige von Journalisten seit Jahren auf dem Tiefpunkt. Das böse Wort von der „Lügenpresse“ ist (wieder) in Umlauf.

Systematischem Misstrauen lässt sich nur durch systematische Offenheit begegnen, sagt Astrid Funck. Wenn die Anklage auf Falschberichterstattung lautet, dann gibt es kein anderes Mittel sie zu entkräften, als Quellen offenzulegen und Recherchewege einsehbar zu machen. Als mit einer umfassenden und von Hintergedanken freien Öffentlichkeitsarbeit die eigene Arbeit öffentlich zu dokumentieren und zu erklären. Als wieder und wieder ein Bewusstsein dafür zu schaffen, welchen Qualitätsmaßstäben man folgt. Denn das ist wichtig: Nicht nur, wie Journalisten im Alltagsgeschäft handeln, soll auf den Seziertisch. Nicht nur, wie Abläufe im Innern der Medien beschaffen sind, wie redaktionelle und auch verlegerische Entscheidungen zustande kommen. Nachvollziehbar muss auch werden, was Redaktionen tun, um die Qualität ihres Handelns immer wieder sicherzustellen. Welchen Normen und Prinzipien sie als die Sachwalter öffentlicher Interessen folgen. Es geht nicht nur um redaktionelle Transparenz, sondern auch um redaktionelle Qualitätstransparenz.

Diese Dissertation ist Entwurf und systematische Begründung der Management- und PR-Aufgabe „Integrierte Transparenzkommunikation“. Sowohl journalistikwissenschaftlich als auch betriebswirtschaftlich argumentierend, führt Astrid Funck Schritt für Schritt zu einem Modell hin, das Wege, Abhängigkeiten und gewiss auch Stolpersteine einer solchen Qualitätsstrategie mit äußerster Akribie und Konsequenz abbildet. Es berücksichtigt die Verantwortung Einzelner ebenso wie die Rolle des Medienunternehmens insgesamt und überwindet so auf der Grundlage von Anthony Giddens’ „Theorie der Strukturierung“ den Dualismus von System und Subjekt.

Konkrete Handlungsanleitung allerdings kann und will das Modell allenfalls in Teilen sein, eher eine Gesamtschau dessen, was als „Transparenzkommunikation“ möglich ist. Mit dieser detailreichen und überaus sachkundigen Forschungsarbeit steht erstmals ein Lageplan zur Verfügung, der die Zusammenhänge allumfassend beschreibt. In der schwierigen Lage, in der sich Journalismus heute befindet, könnte ein solcher Plan hilfreich sein.

Hannover, im März 2015 Gunter Reus

Zusammenfassung/Abstract

Wie können crossmedial arbeitende Zeitungsredaktionen nach außen hin für mehr Transparenz in Bezug auf die Qualität ihrer Arbeit sorgen? Das ist die Kernfrage dieser theoretischen Untersuchung. Es geht darum, einen Ansatz für eine spezielle Form der strategischen Öffentlichkeitsarbeit zu entwickeln, für die der Begriff der externen Transparenzkommunikation eingeführt wird. Die Redaktionen können dabei zwei grundsätzliche Ziele verfolgen: Sie können entweder versuchen, für eine bessere Durchsichtigkeit und Verstehbarkeit der gesamten Redaktionsorganisation und des Handelns darin zu sorgen (Ziel der redaktionellen Transparenz im allgemeineren Sinne), oder sie konzentrieren sich auf den Bereich der Qualitätssicherung (Ziel der redaktionellen Qualitätstransparenz). Ausgehend von der Strukturationstheorie des britischen Soziologen Anthony Giddens werden Redaktionsorganisationen als soziale Systeme organisierten Handelns beschrieben und erklärt. Auf dieser Grundlage lassen sich die inhaltlichen Themenfelder der externen Transparenzkommunikation bestimmen. Im Anschluss wird analysiert, wie sie sich systematisch managen lässt. Die Erkenntnisse münden in einem Modell der integrierten Transparenzkommunikation und in einem Teilmodell für den Umgang mit kommunikativen Widersprüchen und Darstellungsfehlern.

How can newspaper editors working across different media channels ensure greater transparency vis-à-vis the outside world with regard to the quality of their work? That is the core issue of this theoretical investigation. The idea is to develop an approach for a special form of strategic public relations work, which will be termed “external transparency communication”. To this end, there are two basic objectives for the editors: They can either attempt to improve the transparency and comprehensibility of the entire editorial organisation and the conduct of staff (objective of editorial transparency in a more general sense) or they concentrate on the field of quality assurance (objective of editorial quality transparency). Based on the British sociologist Anthony Giddens’ theory of structuration, editorial organisations are described and explained as social systems of organised conduct. This basis is used to determine the content topics for external transparency communication. Subsequently, an analysis is performed of how it can be managed systematically. The findings culminate in a model of integrated transparency communication and a sub-model for dealing with communicative contradictions and cases of misrepresentation.

Inhaltsübersicht

Geleitwort 5

Zusammenfassung/Abstract 7

Inhaltsübersicht 9

Inhaltsverzeichnis 11

Tabellenverzeichnis 15

Abbildungsverzeichnis 17

I. Einführung 19

1 Thema und Aufbau der Arbeit 21
2 Ausgangsproblem, Forschungsfeld und Forschungsansatz 29

II. Theoretische Grundlegung 69

3 Die Zeitungsredaktion als soziales System 71
4 Transparenz, Glaubwürdigkeit und Vertrauen 87
5 Qualität im Zeitungsjournalismus 99

III. Forschungsteil: Externe Transparenzkommunikation 135

6 Entwicklung einer Themenfeldmatrix 137
7 Inhaltliche Ansätze zur Verbesserung der redaktionellen Transparenz 145
8 Inhaltliche Ansätze zur Verbesserung der redaktionellen Qualitätstransparenz 215
9 Ausgrenzung und Auswahl von Inhalten 247
10 Der Doppelcharakter der externen Transparenzkommunikation 255
11 Anforderungen an die Qualität der Transparenzkommunikation 265

12 Transparenzkommunikation als Managementaufgabe 273
13 Überschneidungen zum Produktentwicklungs- und Produktionsmanagement 317
14 Modellbildung 331
15 Erfolgsvoraussetzungen 345
16 Zusammenfassung und Ausblick 353

Literaturverzeichnis 367

Anhang 389

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort 5

Zusammenfassung/Abstract 7

Inhaltsübersicht 9

Inhaltsverzeichnis 11

Tabellenverzeichnis 15

Abbildungsverzeichnis 17

I. Einführung 19

1 Thema und Aufbau der Arbeit 21
2 Ausgangsproblem, Forschungsfeld und Forschungsansatz 29
2.1 Die Krise der Tageszeitung 29
2.1.1 Symptome und Ursachen der Krise 30
2.1.2 Strategien zur Krisenbewältigung 33
2.2 Problemanalyse aus medienökonomischer Sicht 42
2.2.1 Eingeschränkte Vermarktbarkeit von Informationen 43
2.2.2 Mangelnde Qualitätstransparenz 44
2.3 Transparenz als Forschungsfeld 46
2.3.1 Zum Stand der Forschung 48
2.3.2 Zum Wesen der Transparenz 51
2.3.3 Fremd- und Selbsttransparenz 52
2.3.4 Bezugsebenen der Transparenz 53
2.4 Forschungsansatz und -methodik 59
2.4.1 Wahl der Bezugsebene 59
2.4.2 Begriffsbestimmungen 60
2.4.2.1 Zum Begriff der Qualität 61
2.4.2.2 Qualitätssicherung 61
2.4.2.3 Redaktionelle Transparenz 62

2.4.2.4 Redaktionelle Qualitätstransparenz ... 62
2.4.2.5 Externe Transparenzkommunikation ... 63
2.4.2.6 Interne Transparenzkommunikation ... 63
2.4.3 Forschungsfragen ... 64
2.4.4 Theorierahmen und Herangehensweise ... 65

II. Theoretische Grundlegung ... 69

3 Die Zeitungsredaktion als soziales System ... 71
3.1 Institutioneller Organisationsbegriff ... 72
3.2 Die Redaktion im Lichte der Strukturationstheorie ... 73
3.2.1 Zentrale Konzepte und Begriffe ... 74
3.2.2 Strukturation und Organisation ... 78
3.2.3 Strukturation und Redaktion ... 83
4 Transparenz, Glaubwürdigkeit und Vertrauen ... 87
4.1 Vertrauensbildung als Ziel ... 87
4.2 Gründe für Vertrauen ... 90
4.3 Diskrepanzen als Hindernis ... 93
4.4 Transparenz als Wegbereiter von Vertrauen ... 94
5 Qualität im Zeitungsjournalismus ... 99
5.1 Qualität als Beobachterkonstrukt ... 99
5.2 Qualität – eine Frage der Perspektive ... 101
5.2.1 Qualität aus normativ-demokratietheoretischer Perspektive ... 102
5.2.2 Qualität aus journalistisch-analytischer Perspektive ... 104
5.2.3 Qualität aus publikumsorientierter Perspektive ... 108
5.2.4 Qualität aus der Multiperspektive ... 109
5.3 Zentrale journalistische Qualitätskriterien ... 117
5.4 Kanalspezifische Qualitäten ... 128
5.4.1 Qualitäten der Zeitung als Print-Medium ... 128
5.4.2 Qualitäten des Online-Angebotes ... 130

III. Forschungsteil: Externe Transparenzkommunikation ... 135

6 Entwicklung einer Themenfeldmatrix ... 137
7 Inhaltliche Ansätze zur Verbesserung der redaktionellen Transparenz ... 145
7.1 Umwelt der Redaktionsorganisation ... 146
7.2 Strukturelemente der Redaktionsorganisation ... 149
7.2.1 Normative Basis und Zielsystem ... 150
7.2.2 Strategien ... 153
7.2.3 Formales Regelsystem ... 156

7.2.3.1 Aufgaben- und Kompetenzverteilung 161
7.2.3.2 Aufbau der Content-Produktion 174
7.2.3.3 Regulierung der Leistungs- und Managementprozesse 184
7.2.3.4 Content-Produktionsprogramme 189
7.2.3.5 Regulierung der Umweltbeziehungen 197
7.2.4 Ressourcenausstattung 201
7.3 Handeln der Redaktionsmitarbeiter 202
7.3.1 Handeln im Leistungsprozess 204
7.3.2 Handeln im Managementprozess 208
7.4 Profile der Redaktionsmitarbeiter 212
8 Inhaltliche Ansätze zur Verbesserung der redaktionellen Qualitätstransparenz 215
8.1 Bereichsspezifische Umwelt 218
8.2 Strukturelemente der Qualitätssicherung 221
8.2.1 Qualitätskriterien und Zielsystem 221
8.2.2 Qualitätsstrategien 223
8.2.3 Formales Regelsystem 226
8.2.3.1 Aufgaben- und Kompetenzverteilung 227
8.2.3.2 Regulierung der Leistungs- und Managementprozesse 230
8.2.3.3 Qualitätsbezug der Content-Produktionsprogramme 233
8.2.3.4 Qualitätszielorientierte Regulierung der Umweltbeziehungen 238
8.2.4 Ressourcenausstattung 241
8.3 Handeln der Redaktionsmitarbeiter 242
8.3.1 Qualitätszielorientiertes Handeln im Leistungsprozess 242
8.3.2 Qualitätszielorientiertes Handeln im Managementprozess 244
8.4 Profile der Redaktionsmitarbeiter 245
9 Ausgrenzung und Auswahl von Inhalten 247
9.1 Grenzen und Risiken der Transparenzkommunikation 247
9.2 Aufgabenbezogene Schwerpunktsetzungen 251
10 Der Doppelcharakter der externen Transparenzkommunikation 255
10.1 Spezielle Form der Öffentlichkeitsarbeit 255
10.2 Teil des journalistischen Produktes 262
11 Anforderungen an die Qualität der Transparenzkommunikation 265
12 Transparenzkommunikation als Managementaufgabe 273
12.1 Grundmodell 273
12.2 Zielplanung 278

12.3 Strategische Planung ... 281
12.3.1 Auswahl der Zielgruppen und Teilöffentlichkeiten ... 281
12.3.2 Bestimmung der zu kommunizierenden Inhalte ... 285
12.3.2.1 Inhalte der passiven Kommunikation ... 286
12.3.2.2 Inhalte der aktiven Kommunikation ... 288
12.3.3 Grundsätzliche kommunikative Vorgehensweise ... 293
12.4 Taktische und evaluative Planung ... 303
12.5 Organisation und Personalmanagement ... 310
12.6 Kontrolle ... 314
13 Überschneidungen zum Produktentwicklungs- und Produktionsmanagement ... 317
13.1 Zielplanung ... 318
13.2 Strategische Planung ... 318
13.2.1 Zielgruppen und Teilöffentlichkeiten ... 319
13.2.2 Zu kommunizierende Inhalte ... 319
13.2.3 Kommunikative Vorgehensweise ... 320
13.3 Taktische und evaluative Planung ... 323
13.4 Organisation und Personalmanagement ... 325
13.5 Kontrolle ... 328
14 Modellbildung ... 331
14.1 Modell der integrierten Transparenzkommunikation ... 331
14.2 Teilmodell des Diskrepanzmanagements ... 338
15 Erfolgsvoraussetzungen ... 345
16 Zusammenfassung und Ausblick ... 353

Literaturverzeichnis ... 367

Anhang ... 389

Die Tabellen 4, 8, 9, 11 und 12 sowie die Abbildungen 20 und 21 sind zusätzlich auf der Produktseite dieses Buches unter www.springer.com verfügbar.

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Produkt-Markt-Matrix 35
Tabelle 2: Vertrauensfaktoren 93
Tabelle 3: Kriterienkanon des integrativen Qualitätskonzepts von Klaus Arnold 115
Tabelle 4: Zentrale journalistische Qualitätskriterien und ihre Dimensionen..... 118
Tabelle 5: Themenfelder der Transparenzkommunikation 144
Tabelle 6: Themenfelder zur Verbesserung der redaktionellen Transparenz 145
Tabelle 7: Themenfelder zur Verbesserung der redaktionellen Qualitätstransparenz 217
Tabelle 8: Online-spezifische journalistische Leistungen und darauf bezogene Qualitätskriterien 225
Tabelle 9: Kriterienorientierung von Content-Produktionsprogrammen 234
Tabelle 10: Zielformulierungen auf normativer, strategischer und taktischer Ebene (Beispiele) 280
Tabelle 11: Kommunikativer Handlungsrahmen der strategischen Planung..... 302
Tabelle 12: Instrumente der externen Transparenzkommunikation (Beispiele) 305
Tabelle 13: Auf bestimmte journalistische Beiträge bezogene Maßnahmen der Transparenzkommunikation (Beispiele)..... 324
Tabelle 14: In den Modellen verwendete Abkürzungen..... 331
Tabelle 15: Instrumente der internen Transparenzkommunikation (Beispiele) 347

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Gegenstände der Journalistik ... 54
Abbildung 2: Bezugsebenen zur Erforschung der Transparenz im Journalismus ... 57
Abbildung 3: Rekursivität zwischen den Dimensionen des Sozialen ... 76
Abbildung 4: Inhalte der Transparenzkommunikation ... 142
Abbildung 5: Umweltebenen der Zeitungsredaktion ... 148
Abbildung 6: Redaktionelle Sach- und Managementaufgaben ... 164
Abbildung 7: Divisionale Gliederung mit Zentralbereichen ... 171
Abbildung 8: Funktionale Gliederung ... 171
Abbildung 9: Stab-Linien-Organisation ... 178
Abbildung 10: Mehrlinienorganisation ... 178
Abbildung 11: Matrixorganisation ... 179
Abbildung 12: Kreuzung redaktioneller Kompetenzen ... 180
Abbildung 13: Zentrale Editoren- und Reporter-Teams des General-Anzeigers ... 183
Abbildung 14: Planungsprozess ... 209
Abbildung 15: Generelle Funktionen des Managements ... 274
Abbildung 16: Grundmodell des Transparenzmanagements ... 278
Abbildung 17: Hauptwege der Zielgruppenansprache ... 284
Abbildung 18: Prozess-Schema zur Bestimmung der passiv zu kommunizierenden Inhalte ... 287
Abbildung 19: Prozess-Schema zur Bestimmung der aktiv zu kommunizierenden Inhalte ... 292
Abbildung 20: Modell der integrierten Transparenzkommunikation ... 333
Abbildung 21: Prozessmodell des Diskrepanzmanagements ... 340

I. Einführung

1 Thema und Aufbau der Arbeit

„Medien fordern Transparenz, sind aber selbst nicht transparent. Als vierter Gewalt obliegt ihnen die Kontrolle der Macht, meist legen sie jedoch nicht offen, auf welcher Grundlage sie dieser Aufgabe nachkommen wollen. Abhängigkeiten werden nicht genannt, Verflechtungen und ausschließlich renditegetriebene Geschäftsmodelle verschwiegen. Die mangelnde Transparenz untergräbt die Glaubwürdigkeit der Medien, die aber das Brot der Demokratie ist. Die Folge ist die zunehmende Entfremdung des Bürgers von den Medien."

Quelle: www.kontextwochenzeitung.de, Menüpunkt „Wir über uns" [1]

In einer Tageszeitung steht auf der Titelseite eine Meldung in eigener Sache: „Liebe Abonnentinnen, liebe Abonnenten, unsere Mitarbeiter sorgen dafür, dass Sie an sieben Tagen in der Woche Morgen für Morgen eine qualitativ hochwertige Tageszeitung nach Hause bekommen. Das soll natürlich so bleiben, auch wenn die Personalkosten und die Preise für Papier und Energie gestiegen sind." Deshalb müsse der Verlag den Abo-Preis erhöhen, heißt es dort weiter.

Kurz bevor diese Meldung erschien, hatten andere Medien darüber berichtet, dass der Verlag in der Redaktion etliche Stellen streichen wolle, nachdem er in den Jahren zuvor einen Teil der Redakteure in eine neugegründete Gesellschaft ausgelagert hatte, die sie unter Tarif bezahlt. Das Argument der gestiegenen Personalkosten dürfte gut informierten Lesern daher nicht so recht einleuchten. Vielmehr liegt angesichts der rigiden Sparpolitik des Zeitungsverlages der Schluss nahe, dass die Qualität der Zeitung trotz der Mehreinnahmen leiden wird.

Diese relativ leicht zu entlarvende Doppelbödigkeit in der Außendarstellung ist kein Einzelfall: Viele Zeitungsverlage haben in den vergangenen Jahren massiv an der Kostenschraube gedreht und gleichzeitig versucht, sich nach außen hin qualitätsbewusst zu geben. Die Qualitätsbemühungen konzentrierten sich allerdings häufig auf vergleichsweise kostengünstige und leicht zu erkennende Maßnahmen. Zum Beispiel präsentierten sich die Zeitungen in einem neuen Layout oder ließen sich durch pensionierte Lehrer von Rechtschreibfehlern befreien. (vgl. Arnold 2009, S. 343–346)

1 Veröffentlicht am 09.04.2011; zugegriffen am 25.03.2015 unter https://archive.today/8llFF

A. Funck, *Die transparente Redaktion,* DOI 10.1007/978-3-658-11156-4_1,
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Mit ihrer Sparpolitik haben die Verlage auf sinkende Anzeigen- und Vertriebserlöse im Print-Bereich reagiert. Investiert haben sie vor allem in den Aufbau von Online-Angeboten für verschiedene Endgeräte. Dadurch sind sie zu Content-Anbietern geworden, die ihre Inhalte über verschiedene ‚Ausspielkanäle' anbieten und dafür auch medienspezifisch aufbereiten. Die Zeitungsmarke ist somit nicht länger mit dem Print-Produkt gleichzusetzen. Die Verlage versuchen, die Markenidentität im Wege eines Markentransfers auch auf das Online-Angebot zu übertragen und teilweise zu modifizieren (vgl. Rinsdorf 2011, S. 221f. u. 234ff.; Siegert 2001, S. 144f.).

Bislang konnten die Erlöse aus dem Online-Journalismus die Rückgänge im Print-Bereich jedoch nicht auffangen. Und im Internet sind aufgrund der niedrigeren Marktzutrittsbarrieren Konkurrenten auf den Plan getreten: Internetzeitungen und Blogger zum Beispiel, die gerade im lokalen und hyperlokalen Bereich ihre Chancen gewittert haben und deren Angebote für die Leser und Nutzer häufig kostenlos sind. Durch ihre vergleichsweise geringen Einnahmen sind ihre Möglichkeiten allerdings beschränkt, während die etablierten Zeitungsverlage über gewachsene Redaktionsapparate und eine journalistische Tradition verfügen.

Um sich von der Niedrigpreiskonkurrenz abzuheben, erscheint es naheliegend, dass die Zeitungsverlage eine konsequente Qualitätsstrategie verfolgen. Die erste Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg einer solchen Strategie ist, dass die Leser und Nutzer überhaupt reflektieren, welche Qualitäten sie von einer Tageszeitung erwarten. Die Verlage müssen daher gerade auch bei der nachwachsenden Generation ein Bewusstsein dafür schaffen, welche Funktion der Journalismus und das jeweilige Zeitungsangebot direkt oder indirekt für sie erfüllen. Denn nur wenn die Rezipienten mit diesem Angebot einen persönlichen Nutzen verbinden, werden sie auch bereit sein, dafür zu zahlen.

Empirisch untersucht hat die Qualitätserwartungen von Zeitungslesern unter anderem Klaus Arnold (2009). Dabei ist anzumerken, dass es sich um eine gestützte Befragung handelte, die Antwortkategorien also vorgegeben waren. Der Studie zufolge bedeutet Zeitungsqualität aus Publikumssicht in erster Linie eine Orientierungsleistung in Bezug auf aktuelle politische und gesellschaftliche Ereignisse. Darüber hinaus soll eine Zeitung nach Einschätzung der Befragten insbesondere unabhängig und mutig, übersichtlich und angenehm zu lesen sein und respektvoll mit den Menschen umgehen. Inhaltliche journalistische Qualitäten und die leichte Zugänglichkeit der Inhalte stehen für die Rezipienten im Vordergrund. Die geringste Bedeutung messen sie der inhaltlichen Unterhaltsamkeit und einem anregenden Layout bei. (vgl. Arnold 2009, S. 428f. u. 437) Oberflächliche Verschönerungskuren reichen demzufolge nicht aus, damit die

Strategie aufgeht. Abheben können sich die Verlage vor allem durch die Qualität der journalistischen Inhalte.

Dabei sind sie jedoch mit dem Problem konfrontiert, dass die inhaltliche Qualität der Zeitungen und ihrer Online-Angebote für die Leser und Nutzer nur schwer zu erkennen und zu kontrollieren ist. Medienprodukte werden deshalb von Medienökonomen im Wesentlichen zu den Erfahrungs- und Vertrauensgütern gezählt: Die Inhalte sind beim Kauf noch nicht bekannt, und auch danach kann der Rezipient ihre Qualität nur schwer einschätzen, weil er bei den Recherchen in der Regel nicht vor Ort war oder selbst mit den Informanten sprechen konnte. (vgl. Heinrich 2001, S. 98–102) Daher wird sich eine Qualitätsstrategie für die Verlage vor allem dann auszahlen, wenn sie gleichzeitig in die Verbesserung der Qualitätstransparenz investieren.

Die Transparenzbemühungen können sich entweder direkt auf die Inhalte der Berichterstattung (Produkt- bzw. Inhaltsebene) oder auf die Merkmale der Redaktionsorganisation, ihre Umweltbeziehungen, ihre Mitarbeiter und deren Handeln beziehen (Vermittlungsebene). Die Transparenz auf der Inhaltsebene lässt sich zum Beispiel verbessern, indem die Journalisten ihre Quellen nennen, im Internet Links zu Originaldokumenten liefern oder Berichterstattungsfehler und deren Korrekturen sichtbar machen. Transparenz auf der Vermittlungsebene bedeutet demgegenüber, dass die Redaktionen offenlegen, wie sie arbeiten und wie sie dabei die Qualität ihrer Print- und Online-Angebote sicherzustellen und zu verbessern versuchen. Die Rezipienten können diese Informationen als Indikatoren für die Qualität der journalistischen Inhalte heranziehen. So können sie vom jeweiligen Entstehungskontext eines Zeitungsartikels auf dessen Güte schließen oder vom grundsätzlichen Ablauf der Qualitätsprüfungen auf die Güte des gesamten redaktionellen Zeitungsteils.

Der Unterschied zwischen diesen Transparenzformen lässt sich anhand von Dosenpfirsichen aus dem Supermarkt veranschaulichen: Wenn ein Kunde zwei Konkurrenzprodukte aus dem Regal nimmt und von außen nicht erkennbar ist, worin sich die Fabrikate unterscheiden, so wird der Preis den Ausschlag geben. Enthält die eine Dose hingegen Informationen zur Herkunft der Pfirsiche und ein Gütesiegel, das auf unabhängigen Qualitätskontrollen der Früchte beruht, so wird der Hersteller damit beim Verbraucher Punkte sammeln. Das wäre ein Beispiel für Transparenz auf der Produktebene. Nun kann auf dem Dosenetikett aber auch eine Website angegeben sein, auf der die Verbraucher einen Film über die Arbeitsbedingungen beim Anbau der Pfirsiche ansehen und sich per Live-Kamera in die ‚gläserne Pfirsichfabrik' hineinschalten können. Damit trägt der Hersteller zur Transparenz auf der Vermittlungsebene bei.

Im Falle einer Zeitungsredaktion ist diese Aufgabe deshalb komplizierter, weil die Zeitungsinhalte ständig wechseln und die Produktionsabläufe daher

auch längst nicht so standardisiert und automatisiert sind wie bei den Dosenpfirsichen. Deshalb reicht es nicht aus, sich auf die Darstellung von formalen Regeln und von Ressourcen wie Maschinen oder Fachwissen zu beschränken. Umfassende Transparenz auf der Vermittlungsebene entsteht erst dann, wenn die Redaktion auch zeigt, wie die Mitarbeiter innerhalb dieser Strukturen handeln, das heißt, ob sie sich an die Regeln halten und wie sie von ihren Freiräumen Gebrauch machen, wenn sie zum Beispiel für einen Artikel recherchieren. Genau dort, nämlich bei der Transparenz der Redaktionsorganisation als soziales System organisierten Handelns, setzt diese Dissertation an.[2]

Nach ersten Experimenten mit getrennten Print- und Online-Redaktionen ist in der Zeitungsbranche seit Jahren ein Trend zu integrierten Zeitungs- und Online-Redaktionen oder crossmedial arbeitenden Zeitungsredaktionen erkennbar, die sämtliche unter einem einheitlichen Markendach – meist unter dem Namen der Zeitung – erscheinenden journalistischen Print- und Online-Inhalte erstellen. (vgl. Meier 2006, S. 205f.) Sie produzieren lokale, regionale oder überregionale Zeitungen, die einmal pro Woche (Wochenzeitungen), mehrmals wöchentlich oder täglich gedruckt erscheinen (Tageszeitungen).[3] Und sie verbreiten journalistische Inhalte über das Internet, wo sie sie in wesentlich kürzeren Zyklen verändern, ergänzen und aktualisieren. Diese Redaktionen sollen Betrachtungsgegenstand der vorliegenden Arbeit sein.

Zeitungen werden in journalistischen Lehrbüchern als periodisch erscheinende, allgemein zugängliche Veröffentlichungen definiert, die inhaltlich durch Aktualität und Universalität (Inhalte von allgemeinem Interesse) gekennzeichnet sind. (vgl. Dahinden & Trappel 2010, S. 446f.; Moss 1998, S. 85) Die Unterscheidung zwischen Tages- und Wochenzeitungen hat dabei an Trennschärfe verloren, weil die Zeitungsredaktion ihre Inhalte über das ‚Turbomedium' Internet in wesentlich kürzeren Zeitabständen verbreiten und aktualisieren kann. Ob die Zeitung täglich, zweimal wöchentlich oder wöchentlich erscheint, hat auf die Aktualität des Gesamtangebots keinen Einfluss mehr. Das Print-Medium kann daher in längeren Abständen und dafür mit aufwendiger recherchierten Hintergrundberichten erscheinen. Im Folgenden wird daher nur von Zeitungen anstelle von Tages- und Wochenzeitungen die Rede sein.

Außerdem soll es im Wesentlichen um Zeitungen und Zeitungsredaktionen gehen, die den Schwerpunkt auf die Wissensvermittlung und nicht auf die Unterhaltung ihres Publikums legen. Die Ansprache der Leser erfolgt demnach mehr

2 Als Redaktion wird im deutschsprachigen Journalismus derjenige Bereich eines Medienunternehmens bezeichnet, der die journalistische Leistung erbringt und in dem fest angestellte Journalisten als Redakteure arbeiten. (vgl. Meier 2011, S. 161)

3 In der Pressetypologie gelten Zeitungen als Tageszeitungen, wenn sie mindestens zweimal wöchentlich erscheinen. (vgl. Raabe 2013b, S. 335)

über das kognitive Verstehen als über deren Emotionalisierung.[4] Das geschieht in Abgrenzung zur Boulevardpresse, die stärker auf Neugier und Gefühle setzt und dabei eher Personen als Sachthemen in den Vordergrund rückt. (vgl. Kamber & Imhof 2011, S. 131–137; Landmeier & Daschmann 2011, S. 177–180; Lünenborg 2013; Raabe 2013a) Wie die Studie von Arnold (2009, S. 437) gezeigt hat, legen die Rezipienten bei Boulevardzeitungen größeren Wert auf leicht erkennbare Qualitäten wie Unterhaltsamkeit, das Layout und den Bezug zur eigenen Lebenswelt. Sie dürften daher weniger an Informationen über die Redaktionsorganisation interessiert sein, die ihnen dabei helfen, schwerer zu durchschauende Qualitäten wie die Unabhängigkeit der Berichterstattung zu beurteilen.

Die leitende Forschungsfrage dieser Arbeit lautet:

Wie können integrierte Zeitungs- und Online-Redaktionen nach außen hin für mehr Transparenz in Bezug auf die Qualität ihrer Arbeit sorgen?

Die entsprechenden Bemühungen der Redaktion werden fortan als externe Transparenzkommunikation (abgekürzt: TK) bezeichnet. Sie ist – wie noch zu zeigen sein wird – als eine spezielle Form der redaktionellen Öffentlichkeitsarbeit (engl.: Public Relations, abgekürzt PR) anzusehen. Ziel der Dissertation ist es, einen Ansatz für die strategische externe Transparenzkommunikation von Zeitungsverlagen und mithin einen neuartigen PR-Ansatz zu entwickeln.

Die Arbeit ist in vier Teile untergliedert: In Teil I (Einführung) werden nach dieser Einleitung im zweiten Kapitel die Symptome und Ursachen der „Zeitungskrise“ in Deutschland und die Strategien der Verlage zu ihrer Bewältigung durchleuchtet. Eine Problemanalyse aus medienökonomischer Sicht zeigt, dass es sich für sie nur dann lohnt, eine konsequente Qualitätsstrategie zu verfolgen, wenn sie sich gleichzeitig um Qualitätstransparenz bemühen. Danach werden das Forschungsfeld „Transparenz im Journalismus“ abgesteckt und Forschungsansatz und -methodik dieser Untersuchung beschrieben, die als eine Theoriearbeit konzipiert ist.

Teil II liefert dafür die theoretischen Grundlagen: Wie lässt sich eine Redaktionsorganisation als soziales System und Gegenstand der Transparenzkommunikation beschreiben? Den Rahmen dafür bildet die Strukturationstheorie von Anthony Giddens. (3. Kapitel) In welchem Zusammenhang stehen Transparenz, Glaubwürdigkeit und Vertrauen? Wie wirkt sich eine intransparente, wider-

4 Als ‚Qualitätszeitung‘ soll dieser Typus aber ausdrücklich nicht bezeichnet werden, weil es von den Erwartungen und Zielvorstellungen des Betrachters abhängt, wie er oder sie die Eigenschaften eines Objektes bewertet und gewichtet. Siehe dazu die Ausführungen in Abschnitt 5.1 dieser Arbeit.

sprüchliche Kommunikation auf das Vertrauen der Zeitungsleser und damit auf die Markenbindung aus? (4. Kapitel) Und was soll in dieser Arbeit unter journalistischer Qualität zu verstehen sein? Welche Qualitätskriterien sind dabei als zentral einzustufen? Und welche medienspezifischen Qualitäten weisen Zeitungen und deren Online-Angebote auf? (5. Kapitel)

Teil III widmet sich als Forschungsteil der externen Transparenzkommunikation und dabei zunächst deren Inhalten: Auf Basis strukturationstheoretischer Überlegungen wird eine Matrix entwickelt. Sie zeigt die einzelnen Themenfelder, die sich zu einem Gesamtbild der Redaktionsorganisation zusammenfügen lassen. Die Themenfelder lassen sich vier verschiedenen Analysebereichen zuordnen: 1. der Umwelt der Redaktionsorganisation, 2. den formalen Strukturelementen der Redaktionsorganisation, 3. dem Handeln der Redaktionsmitarbeiter und 4. den Profilen der Redaktionsmitarbeiter. (6. Kapitel) Es folgt die Analyse der inhaltlichen Ansätze zur Steigerung der redaktionellen Transparenz im allgemeineren Sinne (7. Kapitel) und der redaktionellen Qualitätstransparenz im Besonderen (8. Kapitel). Mit „redaktioneller Qualitätstransparenz“ ist dabei die Durchsichtigkeit der redaktionellen Vorkehrungen und Aktivitäten zur Qualitätssicherung und -verbesserung gemeint. Der Begriff ist also enger gefasst als die „redaktionelle Transparenz“.[5]

Zu beachten sind jedoch auch die Grenzen und Risiken der externen Transparenzkommunikation: Grenzen ergeben sich zum Beispiel aus dem Informantenschutz, und Risiken können darin bestehen, dass die Redaktion durch ein Zuviel an Offenheit ihre Wettbewerbsposition gefährdet, weil die Konkurrenten die Informationen zu ihrem Vorteil nutzen. Die Grenzen und Risiken führen dazu, dass die Redaktion bestimmte Inhalte aus der externen Transparenzkommunikation ausklammert. Daneben kann sie in der von ihr initiierten aktiven Kommunikation inhaltliche Schwerpunkte setzen. Diese Ausgrenzungs- und Auswahlentscheidungen gilt es den Lesern und Nutzern gegenüber zu begründen. (9. Kapitel)

Die darauf folgenden Kapitel befassen sich mit dem Management der externen Transparenzkommunikation: Zunächst wird begründet, warum sie als spezielle Form der Öffentlichkeitsarbeit und bei einigen Inhalten auch als Bestandteil des redaktionellen Produktes aufzufassen ist. (10. Kapitel) Des Weiteren wird zu klären sein, welche Kriterien an die Qualität der selbstbezüglichen Informationen einer Redaktion anzulegen sind. Das Ziel der redaktionellen Transparenz zieht zum Teil ähnliche Anforderungen an die Qualität der kommunizierten Inhalte nach sich, wie ein der Wahrhaftigkeit verpflichteter Journalismus. (11. Kapitel)

5 Siehe dazu die Definitionen in Abschnitt 2.4.2 dieser Arbeit.

Im 12. Kapitel wird durchleuchtet, wie sich Transparenzkommunikation systematisch managen lässt. Dafür wird zunächst ein Grundmodell des Transparenzmanagements entwickelt, das den Managementprozess nicht als lineare Schrittfolge, sondern als reflexiven Prozess darstellt. Im Anschluss werden die Teilaufgaben des Transparenzmanagements genauer analysiert. Im Einzelnen sind das die Planung der Ziele, Strategien, Taktiken und Evaluationsverfahren, die Organisation, das Personalmanagement und die Kontrolle der TK-Aktivitäten.

Das 13. Kapitel beschäftigt sich dann mit dem Transparenzmanagement als Teil des Produktentwicklungs- und Produktionsmanagements: Selbstreflexive Informationen, die den Entstehungsprozess eines journalistischen Beitrags erklären und im redaktionellen Teil der Zeitung oder ihres Online-Auftritts erscheinen, werden zum Produktbestandteil und damit zum Gegenstand der konzeptionellen Produktentwicklung und der laufenden Content-Produktion. Dadurch ist das Transparenzmanagement teilweise mit an die strategischen und taktischen Vorgaben in diesen Bereichen gebunden.

Im 14. Kapitel wird schließlich ein „Modell der integrierten Transparenzkommunikation“ entwickelt. Die auf Basis der Strukturationstheorie herausgebildeten Erkenntnisse über die Redaktionsorganisation als soziales System organisierten Handelns und die in den Kapiteln 12 und 13 behandelten Managementansätze fließen in dieses Modell ein. Außerdem wird noch ein eigenes Teilmodell für das Management von Diskrepanzen vorgestellt. Mit Diskrepanzen sind in diesem Zusammenhang kommunikative Widersprüche und Darstellungsfehler gemeint, die dem Ziel der redaktionellen Transparenz entgegenstehen. Die TK-Manager müssen ständig kontrollieren, ob bei den kommunizierten TK-Inhalten Diskrepanzen aufgetaucht sind. Und sie müssen nach Ursachen und Problemlösungen dafür suchen, um sie dann in der Transparenzkommunikation thematisieren zu können.

Einen besonderen Einfluss auf den Erfolg der externen Transparenzkommunikation üben drei andere Aufgabenbereiche aus: die interne Transparenzkommunikation, das Change-Management und das redaktionelle Qualitätsmanagement. Wenn die entsprechenden Prozesse systematisch gesteuert werden, können sie entscheidend dazu beitragen, kommunikative Widersprüche und Darstellungsfehler zu verhindern oder zu beheben, so dass die Redaktion nach außen hin ein möglichst konsistentes Bild von sich liefern kann. Diesen Erfolgsvoraussetzungen widmet sich das 15. Kapitel. Im 16. und letzten Kapitel folgen noch eine Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse und ein Ausblick auf den weiteren Forschungsbedarf.

2 Ausgangsproblem, Forschungsfeld und Forschungsansatz

2.1 Die Krise der Tageszeitung

Schadet das Internet dem Journalismus? Sind Blogger, Laienreporter, Portalbetreiber und Social-Web-Plattformen eine Konkurrenz? Wozu braucht man heute noch Journalisten? Und wozu noch die gedruckte Tageszeitung, wenn sich der Berichtsfaden im Internet doch viel schneller aufnehmen, weiterspinnen und mit anderen Fäden zusammenführen lässt?

In den Zeitungsnationen Nordamerikas und Europas häufen sich seit einigen Jahren die Unkenrufe vom baldigen Verschwinden der Zeitung. Vor allem in den USA haben die Verlage bereits massive Verluste zu beklagen: Einer von der Newspaper Association of America herausgegebenen Statistik zufolge schrumpfte die verkaufte tägliche Gesamtauflage der nordamerikanischen Tageszeitungen zwischen 1990 und 2011 von 62,3 Millionen auf 44,4 Millionen Exemplare zusammen – das entspricht einem Rückgang von rund 30 Prozent innerhalb von 22 Jahren (vgl. Newspaper Association of America 2012).

Obschon die deutsche Presselandschaft hinsichtlich Vertriebsstruktur und Rezeptionsgewohnheiten nicht direkt mit der US-amerikanischen zu vergleichen ist, wird auch hierzulande in Fachkreisen intensiv über die Zukunft der Tageszeitung diskutiert (vgl. Weichert & Kramp 2009b, S. 53). Um sich auf die veränderten Marktbedingungen einzustellen, haben die Verlage versucht, ihre journalistischen Inhalte auf Computermonitore, Handys und Tablet-Computer zu überführen. Sie sind zu crossmedialen Anbietern geworden und haben ihre Zeitungen – legt man einen technischen Medienbegriff zugrunde[6] – in Hybridmedien umgewandelt.

Im Internet greifen jedoch die alten Geschäftsmodelle und publizistischen Konzepte nicht mehr. Die Werbetreibenden beschreiten dort andere Wege, und auf den Lesermärkten konkurrieren die Zeitungen mit zahlreichen nichtjournalistischen Informationsangeboten und partizipativen Vermittlungsformen – der ganze Fluss durchzogen vom lauter werdenden Grundrauschen des Social

6 Zur Unterscheidung eines technischen Begriffsverständnisses von einem institutionellen Medien- bzw. Zeitungsbegriff vgl. Neuberger 2003a, S. 17–29.

A. Funck, *Die transparente Redaktion,* DOI 10.1007/978-3-658-11156-4_2,
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Web. Strategische Anpassungen waren und sind erforderlich, um den veränderten Ansprüchen der Rezipienten gerecht zu werden und die Möglichkeiten des neuen Mediums entsprechend auszuschöpfen.

Die folgenden Ausführungen beschäftigen sich mit den Symptomen und Ursachen der „Zeitungskrise“. In Abschnitt 2.1.2 werden dann die von den Verlagen verfolgten Strategien zu ihrer Bewältigung beleuchtet.

2.1.1 Symptome und Ursachen der Krise

Die Tageszeitung in ihrer klassischen Papierform gilt mittlerweile auch hierzulande als krisengebeuteltes Medium oder gar als Auslaufmodell. Kritisch ist die Situation sowohl auf den Leser- als auch auf den Werbemärkten, wobei die Probleme teilweise strukturell, teilweise aber auch konjunkturell bedingt gewesen sind. Im Kontext dieser Arbeit sind in erster Linie die strukturellen Gründe von Interesse.

Auf dem *Lesermarkt* gehören Auflagen- und Reichweitenverluste zu den Symptomen der Krise: In Deutschland ist die kumulierte verkaufte Auflage der Zeitungen seit 2001 stetig zurückgegangen, ohne dass sich diese Entwicklung noch länger allein auf die Auflageneinbrüche in den neuen Bundesländern zurückführen ließe. Dort waren die Auflagen nach der Wiedervereinigung zunächst in die Höhe geschnellt, danach aber rapide wieder gesunken. Der bundesweite Abwärtstrend setzte sich auch in den Jahren der konjunkturellen Erholung nach der New Economy-Krise fort, so dass sich in den Auflagenzahlen auch die strukturelle Krise der Zeitungslandschaft spiegelt. (vgl. Beck, Reineck & Schubert 2010, S. 48f.)

Der Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger (BDZV) wertet alljährlich die Zahlen der Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern (IVW) und weitere Quellen aus und erstellt auf dieser Basis einen Bericht zur wirtschaftlichen Lage der deutschen Zeitungen. Allein die Tageszeitungen büßten demnach zwischen 2000 und 2013 mit 26,8 Prozent etwa ein Viertel ihrer verkauften Quartalsauflage ein, die E-Paper-Auflage ist dabei aber nicht mit berücksichtigt. In absoluten Zahlen betrachtet sank die Gesamtauflage von rund 23.946.000 Exemplaren im Jahr 2000 auf 17.220.000 im Jahr 2013 (E-Paper herausgerechnet). Aus den Zahlen geht auch hervor, dass der Einzelverkauf mit einem Minus von 47,1 Prozent mehr als doppelt so stark zurückgegangen ist wie die im Abonnement vertriebenen Exemplare (minus 22,5 Prozent). (vgl. Keller & Eggert 2013, S. 74f.) Ein Grund könnte sein, dass die Abonnenten im Vergleich zu den Gelegenheitskäufern eine engere Bindung an ‚ihre Zeitung‘ haben. Die Abonnements haben sich somit als das wesentlich stabilere Vertriebs-

standbein erwiesen. (vgl. Beck, Reineck & Schubert 2010, S. 51) Die Auflagenzuwächse bei den E-Paper-Ausgaben konnten die Rückgänge im Print-Bereich bislang bei Weitem nicht auffangen: Die verkaufte Quartalsauflage der E-Paper-Ausgaben aller deutschen Tages-, Sonntags- und Wochenzeitungen zusammengenommen stieg von 21.121 Exemplaren im Jahr 2005 auf 398.763 im Jahr 2013, wobei sie sich allein von 2012 auf 2013 in etwa verdoppelte. (vgl. Keller & Eggert 2013, S. 45f. u. 72f.)

Die strukturellen Ursachen für die Entwicklung auf dem Lesermarkt werden in der Fachliteratur in der demografischen Entwicklung, in gesellschaftlichen Faktoren und in der veränderten Angebots- und Wettbewerbssituation auf dem Zeitungs- und Medienmarkt gesehen. (vgl. Beck, Reineck & Schubert 2010, S. 88; Kappe 2011, S. 7 u. 29; Neuberger 2003a, S. 32f.; Weichert & Kramp 2009a, S. 4–8) Als gesellschaftliche Faktoren, die das Medienkonsum- und Informationsverhalten der Leser verändert haben, werden unter anderem eine geringere lokale Verwurzelung der Menschen, abnehmendes soziales und politisches Interesse sowie ein gesunkenes humanistisches Bildungsniveau genannt – der Zusammenhang wird allerdings nicht durchgängig belegt. (vgl. Schulzki-Haddouti, Bunjes & Jakob 2009, S. 48f.; Neuberger 2003a, S. 32f.)

Einem härteren Wettbewerb sind die Zeitungen durch kostenlos vertriebene Anzeigenblätter und lokale Rundfunksender, vor allem aber durch das Internet mit seinen umfassenden technischen Möglichkeiten ausgesetzt. Das Internet und die damit einhergehenden Möglichkeiten des permanenten und für jedermann und überall zugänglichen Informationsflusses haben die Mediennutzungsgewohnheiten der Rezipienten grundlegend verändert: Der ARD/ZDF-Langzeitstudie Massenkommunikation zufolge lasen 1990 noch 71 Prozent der Bundesbürger die Tageszeitung, 2010 war ihr Anteil auf 44 Prozent zurückgegangen. Demgegenüber hatte das Internet zwischen 2000 und 2010 eine Reichweitensteigerung von zehn auf 43 Prozent zu verzeichnen. Vor allem die Jugendlichen und jungen Erwachsenen sind schwer für die Zeitung zu begeistern: 2010 zählte unter den 14- bis 29-Jährigen nur noch etwa jeder Vierte (26 Prozent) zu den täglichen Zeitungslesern, zehn Jahre zuvor waren es noch 36 Prozent. Die Tagesreichweite des Internets stieg in dieser Altersgruppe im gleichen Zeitraum von 17 auf 73 Prozent. (vgl. van Eimeren & Ridder 2011, S. 8–10)

Die Studie „Informationsrepertoires der deutschen Bevölkerung“ des Hans-Bredow-Instituts beschäftigt sich mit der Frage, zu welchem Zweck die Rezipienten die Mediengattungen Internet, Fernsehen, Zeitung und Radio nutzen. Die Befragten konnten angeben, bei welcher Mediengattung das jeweilige Nutzungsmotiv „am meisten“ und bei welcher „an zweiter Stelle“ zutrifft. Bezüglich ihrer allgemeinen Informationsfunktion landete die Zeitung bei der Gesamtbevölkerung ab 14 Jahren auf Platz zwei hinter dem Fernsehen, bei der jungen

Zielgruppe zwischen 14 und 29 Jahren hingegen nur auf Platz drei hinter Internet und Fernsehen. Was die speziellen Informationsfunktionen anbelangt, so war die Zeitung in beiden Vergleichsgruppen das wichtigste Medium für regionale Informationen. In allen anderen Nutzenkategorien wie der politischen Meinungsbildung und Informationen über das Weltgeschehen, Deutschland oder gruppenbezogene Trends landete die Zeitung entweder auf dem zweiten oder auf dem dritten Platz. (vgl. Breunig, Hofsümmer & Schröter 2014, S. 124–126)

Das Internet dient als Hybridmedium sowohl der interpersonalen Kommunikation als auch der Massenkommunikation – und dabei fungiert es entweder als eigenständiges Massenmedium oder als Verbreitungsplattform für Rundfunk und Print-Medien. (vgl. ebd.: 142) Ein vollständiges Bild von der Situation der Zeitungsverlage entsteht daher erst dann, wenn man weiß, inwiefern sie ihr Publikum über das Internet ‚einfangen':

Um auf die veränderten Vorlieben der Medienkonsumenten einzugehen, haben die Zeitungen ihre Websites zu eigenständigen oder ergänzenden Medienangeboten und zu Plattformen der interpersonalen Kommunikation ausgebaut. Die Konkurrenz im Internet ist jedoch groß: Zum einen treten die Print-Verlage dort in einen direkteren Wettbewerb zu den Web-Angeboten der etablierten Hörfunk- und Fernsehsender. Zum anderen sind auch die Zutrittsbarrieren für journalistische Newcomer im Netz niedriger als bei den traditionellen Massenmedien, weil keine hohen Investitionen in Produktion und Logistik erforderlich sind.[7] Darüber hinaus konkurrieren die Zeitungsverlage im World Wide Web mit nicht-journalistischen und häufig kostenlosen Informationsangeboten von Suchmaschinen und Nachrichten- oder Videoportalen, mit partizipativen Vermittlungsformen wie Weblogs, Foren oder sozialen Netzwerken und mit Plattformen, auf denen sogenannte Bürgerjournalisten oder Experten für bestimmte Fachgebiete ihre Beiträge veröffentlichen können.[8] (vgl. Neuberger 2005, S. 157–159, 2014, S. 234)

Die ARD/ZDF-Langzeitstudie Massenkommunikation liefert einige Daten darüber, wie viele Internetnutzer Tageszeitungs-Websites als Nachrichtenquelle nutzen und in welcher Intensität sie das tun. Im Jahr 2010 lasen der Studie zufolge 22 Prozent aller Befragten für eine Dauer von durchschnittlich 13 Minuten pro Tag aktuelle Nachrichten im Internet, sechs Prozent davon auf der Home-

7 Zu diesen Newcomern zählen Online-Zeitungen und journalistische Formate wie www.regensburg-digital.de, http://www.rheinneckarblog.de oder www.krautreporter.de (zugegriffen: 25.03.2015).

8 Für zwei verschiedene Spielarten des Bürgerjournalismus stehen unter anderem Plattformen wie Readers Edition (www.readers-edition.de), auf denen freie Journalisten als Moderatoren über die Veröffentlichung der Beiträge entscheiden, und solche wie Wikinews. Letztere werden ausschließlich von Laien gestaltet, die sich gegenseitig korrigieren und kontrollieren. (vgl. Kopp & Schönhagen 2008, S. 79f.)

page einer Tageszeitung, wofür sie sich drei Minuten Zeit nahmen. Bei den 14- bis 29-Jährigen gehörten fast doppelt so viele, nämlich 41 Prozent, zur Nachrichtenlesergruppe (21 Minuten pro Tag) und 11 Prozent tummelten sich regelmäßig auf Zeitungs-Websites (fünf Minuten pro Tag). (vgl. van Eimeren & Ridder 2011, S. 10 u. 13)

Diese Zahlen veranschaulichen, dass die Tageszeitungen als Nachrichtenlieferanten im Internet keinesfalls die Nase vorn haben. Verwöhnt durch die vielen Gratis-Informationsangebote im Netz sind die Nutzer zudem nur teilweise dazu bereit, für deren Web-Nachrichten etwas zu zahlen. Wie der kostenintensive Qualitätsjournalismus im Netz rentabel und ohne Quersubventionen der Mutterblätter finanziert werden kann, ist daher eine drängende Zukunftsfrage (vgl. Weichert/Kramp 2009a, S. 20f.). Hinzu kommt das Problem, dass Artikel im Internet relativ leicht kopiert und weiterverbreitet werden können, ohne dass die Verlage davon etwas mitbekommen. Deshalb haben sie sich unter dem Stichwort Leistungsschutzrecht für gesonderte urheberrechtliche Regelungen eingesetzt, um die Zahl der unerlaubten Kopien einzudämmen. (vgl. Beck, Reineck & Schubert 2010, S. 183–186)

Die goldenen Jahre der Zeitungen sind nicht nur auf dem Leser-, sondern auch auf dem *Werbemarkt* vorbei: Die Nettowerbeumsätze der Tageszeitungen sind 2012 im Vergleich zum Vorjahr um 9,1 Prozent auf 3,33 Milliarden Euro gefallen. Bei den Wochen- und Sonntagszeitungen gingen die Umsätze im gleichen Zeitraum um 6,8 Prozent zurück. (vgl. Keller & Eggert 2013, S. 82) Ein verlagspolitisch folgenreiches Phänomen ist, dass sich das Verhältnis der Erlösquellen verschoben hat: 1997 setzte sich der Gesamtumsatz der Abonnementzeitungen in den alten Bundesländern zu 62,4 Prozent aus Werbeerlösen, das heißt aus Anzeigen und Beilagen, und zu 37,6 Prozent aus Vertriebserlösen zusammen. (vgl. Keller 1998, S. 89) Im Jahr 2012, also 15 Jahre später, speiste er sich nur noch zu 44,5 Prozent aus Werbe- und zu 55,5 Prozent aus Vertriebserlösen. (vgl. Keller & Eggert 2013, S. 94)

Eine Querfinanzierung der redaktionellen Arbeit aus den Anzeigenerlösen heraus wird deshalb immer schwieriger. Die Verlage sind auf eine höhere Zahlungsbereitschaft ihrer Leser angewiesen, um das Leistungsniveau zumindest halten zu können. Das aber setzt Leserbindung und damit einhergehend Vertrauen in die Qualität der Zeitung voraus.

2.1.2 Strategien zur Krisenbewältigung

Die Zeitungsverlage haben mit unterschiedlichen, empirisch erforschten Strategien versucht, die oben beschriebene Marktentwicklung wieder umzukehren.

Strategien sind einer Definition von Manfred Bruhn (2010, S. 53) zufolge „bedingte, mehrere Planungsperioden umfassende, verbindliche Verhaltenspläne von Unternehmen für ausgewählte Planungsobjekte (z.B. Produkte, Strategische Geschäftseinheiten oder Unternehmen als Ganzes)“. Sie beschreiben, wie sich ein Unternehmen ausrichten und welche Ressourcen es dafür aufbauen und einsetzen soll (vgl. Hungenberg & Wulf 2011, S. 107).

Da es in dieser Arbeit im Kern um die Frage gehen wird, wie sich tagesaktuelle, journalistisch aufbereitete Inhalte (Content) auf dem Lesermarkt erfolgreicher vermarkten lassen, werden im Folgenden die auf die dortigen Marktstrukturen und insbesondere auf die Bedürfnisse der (potenziellen) Leser bezogenen Strategien bzw. Marketingstrategien betrachtet, derer sich die Verlage bedient haben.[9] Die auf den Werbemarkt bezogenen Strategien fließen nur am Rande ein, weil sie für das Thema dieser Arbeit von sekundärer Bedeutung sind.

Für viele Zeitungsverlage und Medienkonzerne hat sich im Zuge der bereits beschriebenen Umwälzungen auf ihren Stammmärkten die Frage gestellt, in welchen Geschäftsfeldern[10] sie künftig tätig sein, das heißt welche Produkt-Markt-Strategie sie verfolgen wollen. Dabei sind drei strategische Grundentscheidungen zu treffen: (vgl. Gläser 2014, S. 703)

1. Soll eine Wachstums-, eine Stabilisierungs- oder eine Desinvestitionsstrategie verfolgt werden?
2. Auf welche Räume bezieht sich die Strategie? (lokal und regional, national, multinational, global)
3. Will das Unternehmen seine Ziele im Alleingang, gemeinsam mit Kooperationspartnern oder durch den Aufkauf anderer Unternehmen verfolgen? Handelt es sich also um eine Autonomie-, eine Kooperations- oder eine Integrationsstrategie?

Die insbesondere durch den technologischen Wandel bedingten Umwälzungen auf den Medienmärkten haben dazu geführt, dass sich viele deutsche Zeitungs-

9 Die grundsätzlichen, am Wettbewerb orientierten Strategiealternativen von Unternehmen finden sich in der betriebswirtschaftlichen Fachliteratur zum strategischen Management ebenso wie in den mit „strategisches Marketingmanagement“ überschriebenen Veröffentlichungen, wo sie als Marketingstrategien bezeichnet werden. Letztere stellen das strategische Management unter das Primat des Marketing als einer sämtliche Entscheidungen durchdringenden Denkweise.

10 Bei Unternehmen, die mit einem heterogenen Produktprogramm verschiedene Märkte bedienen, lässt sich der relevante Markt in sogenannte strategische Geschäftseinheiten oder -felder aufteilen, die als Produkt-Markt-Kombinationen von anderen Tätigkeitsfeldern abgrenzbar sind und für die eine eigene strategische Planung erfolgt. Die Geschäftsfelder lassen sich noch in weitere Segmente zerlegen (Marktsegmentierung), zum Beispiel anhand von Kundenmerkmalen wie Alter (Senioren, Jugend) oder Lebenskonzept. (vgl. Bruhn 2010, S. 56–62)

verlage zu mehrmedialen Content-Anbietern gewandelt und in neue Geschäftsfelder investiert haben. Die von den Verlagen verfolgten Wachstumsstrategien sollen an dieser Stelle noch genauer betrachtet werden. Das geschieht mit Hilfe der sogenannten Produkt-Markt-Matrix, die in *Tabelle 1* zu sehen ist und auf Ansoff (1966) zurückgeht.

Tabelle 1: Produkt-Markt-Matrix (Quelle: nach Ansoff 1966, S. 132 u. 150)

	Gegenwärtige Märkte	**Neue Märkte**
Gegenwärtige Produkte	Marktdurchdringung	Marktentwicklung
Neue Produkte	Produktentwicklung	Diversifikation

Begreift man die Vermarktung des Produktes Zeitung als Kerngeschäft eines Zeitungsverlages oder als strategische Geschäftseinheit eines Medienkonzerns, so kann das Management diese Einheit in verschiedene Richtungen weiterentwickeln. Dabei lassen sich auf Basis der besagten Matrix vier grundlegende strategische Stoßrichtungen in Form von Produkt-Markt-Kombinationen darstellen, nämlich die Marktdurchdringung, die Marktentwicklung, die Produktentwicklung und die Diversifikation. [11] (vgl. Ansoff 1966, S. 130–135; Becker 2006, S. 147ff.)

Mit *Marktdurchdringung* ist gemeint, dass ein Unternehmen die Vermarktung seiner Produkte auf einem Markt, den es bereits bedient, noch intensiver betreibt als bisher, um das Marktpotenzial stärker auszuschöpfen. Die Vertriebsabteilungen der Zeitungsverlage haben zu diesem Zweck versucht, mehr Leser und Abonnenten zu werben, während die Redaktionen ihre PR-Anstrengungen erhöht haben, um die Leser-Blatt-Bindung zu verbessern. So haben die Redakteure zum Beispiel noch stärker die Nähe zum Leser gesucht (mobile Redakteure, Leserkonferenzen etc.) oder lokalpolitische Diskurse moderiert. Das Internet wird dabei als Instrument der Kommunikationspolitik eingesetzt, um das Muttermedium zu stärken. (vgl. Neuberger 2005, S. 170f.)

Bei der als *Marktentwicklung* bezeichneten Strategie geht es darum, sich mit bestehenden Produkten auf neue Absatzmärkte zu begeben. Die Verlage können dieses Ziel unter anderem dadurch erreichen, dass sie Medieninhalte mehrfach verwerten. Gerpott (2006, S. 323f.) zufolge beinhalten crossmediale Strategien der Mehrfachverwertung die „Nutzung der gleichen oder nur geringfügig mit niedrigen Zusatzkosten gegenüber der Originalfassung variierten Inhalte“, und zwar an unterschiedlichen Orten, unter Einsatz unterschiedlicher Medi-

11 Ziel dieses Ansatzes ist die Schließung von Wachstumslücken und die Nutzung von potenziellen Synergien. (vgl. Benkenstein & Uhrich 2009, S. 110f.)

enträger bzw. Medienuntergattungen (Crossmedialität) oder zu unterschiedlichen Zeitpunkten.

Die Zeitungsverlage haben Artikelserien, Sonderbeilagen etc. als Bücher, Hörbücher oder CD-ROMs veröffentlicht, um so weitere Käufer dafür zu finden. (vgl. ebd., S. 325) Vor allem aber haben sie das Internet als Medienträger und technischen Vertriebsweg für die Mehrfachverwertung erschlossen. Einzelne Artikel oder die gesamte Zeitungsausgabe (E-Paper) werden inhaltlich weitestgehend unverändert ins Netz gestellt. So können die Verlage ihr Verbreitungsgebiet räumlich ausdehnen (globale Abrufbarkeit) und internetaffine Zielgruppen ansprechen. (vgl. Neuberger 2003b, S. 163f., 2005, S. 171f.)

Die *Produktentwicklung* zielt auf Produktdifferenzierungen oder -innovationen für Märkte, auf denen das Unternehmen bereits tätig ist. Eine Produktvariation stellen die sogenannten Lite-Ausgaben oder Kompaktzeitungen im Tabloid-Format dar. Darunter sind Zeitungsableger mit einem geringeren Umfang und einem stärker eingegrenzten Themenspektrum zu verstehen, deren Copy-Preis niedriger ist als der des Stammblattes. (vgl. Beck, Reineck & Schubert 2010, S. 121; Sjurts 2005, S. 43f.) Neben solchen Ausweitungen der Produktlinie unter einem Markendach haben die regionalen Tageszeitungen auf den Relaunch ihrer Print-Titel gesetzt. Dabei wurden sowohl das Format und die Optik der Blätter als auch das inhaltliche Konzept verändert. So haben die Verlage zum Beispiel der regionalen, lokalen und hyperlokalen Berichterstattung und den Servicethemen noch mehr Gewicht beigemesen. (vgl. Beck, Reineck & Schubert 2010, S. 122ff.; Kappe 2011, S. 30–32)

Darüber hinaus sind die Zeitungsverlage mit neuen Produktkonzepten ins Internetgeschäft eingestiegen: Nachdem sie in den Anfangsjahren vor allem versuchten, ihre Inhalte als elektronische Zeitungen auch im Netz zu verwerten (Mehrfachverwertungen), sind sie verstärkt dazu übergegangen, im Internet Zusatzangebote zu schaffen, die das Print-Angebot ergänzen und sich damit kombinieren lassen. Diese Zusatzangebote sind prinzipiell für die gleiche Zielgruppe und insbesondere für ‚Doppelnutzer' gedacht, die auf beide Medien zugreifen. So kann die Redaktion zum Beispiel Print-Artikel ins Netz stellen und dort weiterführende Links zu Hintergrundinformationen oder Originaldokumenten hinzufügen („Die vollständige Ansprache des Bundespräsidenten finden Sie hier"). Außerdem kann sie Inhalte mit interaktiven Elementen anreichern. Die Leser haben dann beispielsweise die Möglichkeit, Beiträge zu kommentieren oder an Diskussionsforen und Umfragen zu den darin aufgegriffenen Themen teilzunehmen. (vgl. Neuberger 2003b, S. 164, 2005, S. 172) Aktuelle Nachrichten können die Redakteure jederzeit auf der Zeitungs-Website veröffentlichen und dabei auf das Erscheinen eines ausführlichen Hintergrundberichts in der Zeitung hinweisen. Während Neuberger den Begriff der Doppelnutzer-Strategie

verwendet, sprechen andere Autoren hier von einer crossmedialen Strategie der Komplementarität: Innerhalb einer Markenfamilie existieren Print- und Online-Angebote, die sich gegenseitig ergänzen und aufeinander verweisen. (vgl. Meyer 2005, S. 169–175)

Die *Diversifikation* als vierte strategische Stoßrichtung ist auf die Erschließung neuer Märkte durch neue Produkte gerichtet. Es entstehen also völlig neue Geschäftsfelder. Im Zeitungssektor sind Diversifikationsstrategien wie der Einstieg in den Briefdienst (vgl. Arnold 2009, S. 320) oder ins Rundfunkgeschäft, die Veranstaltung von Messen und Fachtagungen oder die Vermarktung eigener Buch-, CD und DVD-Reihen zu beobachten. So hat etwa der Süddeutsche Verlag bereits diverse solcher Reihen herausgegeben und dabei auf den Vertrauens- und Bekanntheitsvorsprung der etablierten Marke „Süddeutsche Zeitung" gesetzt. (vgl. Beck, Reineck & Schubert 2010, S. 129ff; Lutz 2005; Sjurts 2005, S. 44f.) Zur Diversifikation im engeren Sinne gehört auch die Strategie mancher Zeitungsverlage, ein vom Print-Produkt weitgehend losgelöstes, inhaltlich eigenständiges Online-Angebot auf dem Markt zu positionieren. Es erscheint zwar unter dem Namen der durch die Print-Zeitung etablierten Dachmarke, richtet sich aber an eine andere Zielgruppe. Print- und Online-Redaktionen arbeiten als getrennte Einheiten, so dass kaum Synergieeffekte eintreten. Kathrin Meyer spricht in diesem Zusammenhang von einer Strategie der Autonomie. (vgl. Meyer 2005, S. 166–169)

Der Grad, in dem sich Synergiepotenziale nutzen lassen, nimmt von der Marktentwicklung über die Produktentwicklung ab und ist bei der Diversifikationsstrategie am niedrigsten. Insbesondere bei den *Crossmedia-Strategien*[12] der Mehrfachverwertung und der Komplementarität sind die Synergien groß, weil die Tageszeitungen dafür auf einen bereits bestehenden und etablierten Redaktionsapparat zurückgreifen können. Im Internet sind sie im Vergleich zu ‚reinen' Netzanbietern in der Lage, mit relativ geringen Mehrkosten eine hohe Informationsqualität zu liefern. Das Gleiche gilt auch für die mobilen digitalen Kanäle, weshalb die Zeitungsverlage Applikationen (Apps) für Smartphones und Tablet-Computer entwickelt haben. (vgl. Meier, C. 2011, S. 141–158; Wolf 2014) Als weiterer Wettbewerbsvorteil kommt hinzu, dass sie über einen etablierten Markennamen verfügen, den sie als Dachmarke nutzen können. (vgl. Neuberger 2003a, S. 71, 2003b, S. 164)

Zur Bearbeitung des gewählten Marktes werden in der Managementliteratur zwei grundsätzliche Strategieoptionen genannt, die auf die Art des angestrebten

12 Als Crossmedia-Strategie wird hier die Übertragung von Inhalten in andere Mediengattungen und auf andere Medienträger (Mehrfachverwertung), die funktionale Kombination von verschiedenen Medienangeboten (Komplementarität) sowie die gegenseitige Bewerbung dieser Medienangebote verstanden. (vgl. Gerpott 2006, S. 327; Neuberger 2003b, S. 164, 2009, S. 32)

Kundennutzens abstellen (vgl. u.a. Benkenstein & Uhrich 2009, S. 115–121; Bruhn 2010, S. 75f.; Hungenberg & Wulf 2011, S. 152–161):[13]

- *Kosten- bzw. Preisführerstrategien*, die darauf abzielen, sämtliche Kostensenkungspotenziale auszuschöpfen, um kostenseitig besser dazustehen als die Wettbewerber. Möglich wird eine solche Positionierung unter anderem durch Lernkurven- und Größendegressionseffekte oder Prozessinnovationen. Dadurch können die Unternehmen ihre Leistungen auch zu günstigeren Preisen am Markt anbieten und so zu Preisführern werden.
- *Differenzierungs- bzw. Qualitätsstrategien*, mit denen die Unternehmen erreichen wollen, dass sich ihre Leistungen in der Wahrnehmung der Kunden durch besondere Merkmale von der Konkurrenz abheben. Eine Differenzierung erfolgt im Hinblick auf die Qualität, die Programmbreite und den innovativen Charakter der angebotenen Leistungen sowie durch deren Markierung.[14] Will sich ein Medienunternehmen durch eine höhere Qualität hervortun, so kann es bei der Funktionalität, der Form und dem Inhalt der medialen Angebote ansetzen.

Angesichts der oben beschriebenen Wettbewerbsvorteile etablierter Zeitungsverlage gegenüber neuen Marktteilnehmern erscheint es plausibel, dass die Verlage eine konsequente Qualitätsstrategie verfolgen, um sich von kostenlosen Informationsangeboten wie Anzeigenblättern oder Newsportalen im Internet abzuheben. Tatsächlich jedoch haben sich die Verlage in den vergangenen Jahren alles andere als konsequent verhalten, gerade wenn man sie an ihren offiziellen Bekenntnissen zum Qualitätsjournalismus misst:

Der Qualitätsjournalismus-Studie von Klaus Arnold (2009) zufolge haben sie seit Beginn der 90er Jahre auf Leserbefragungsergebnisse reagiert und am äußeren Erscheinungsbild ihrer Zeitungen gearbeitet, indem sie ihnen ein übersichtlicheres und abwechslungsreicheres Layout oder ein neues Format (Stichwort Tabloid) verpassten. Auch das inhaltliche Konzept wurde vielfach verändert: durch neue Ressorts, Sonderseiten, Beilagen und insbesondere durch eine stärkere Gewichtung von Lokalthemen und Serviceinformationen, um einen stärkeren Bezug zur Alltagswelt der Leser herzustellen. Aufgrund der Probleme,

13 Im Rahmen ihrer Marktbearbeitungsstrategie legen die Unternehmen das Verhalten gegenüber den Kunden, Wettbewerbern, Zulieferern und weiteren Anspruchsgruppen fest (Marktteilnehmerstrategien). Außerdem leiten sie Strategien für die einzelnen Marketinginstrumente ab (Instrumentalstrategien). (vgl. Bruhn 2010, S. 55)

14 Eine ausführliche Erläuterung der verschiedenen Ansatzpunkte zum Aufbau von Differenzierungsvorteilen findet sich unter anderem bei Meffert, Burmann und Kirchgeorg (2008, S. 300–306) und bei Benkenstein und Uhrich (2009, S. 116–119).

junge Menschen zu erreichen, sind die Redaktionen überdies dazu übergegangen, Kinder und Jugendliche über spezielle Seiten und Beilagen anzusprechen oder anstelle einer solchen ‚Ghettoisierung' in der gesamten Zeitung mehr Kinder- und Jugendthemen aufzugreifen. (vgl. Arnold 2009, S. 301–327)

Im Internet können die Verlage immer dann zusätzliche Qualität bieten, wenn sie nicht einfach Print-Inhalte in das neue Medium übertragen (Mehrfachverwertung), sondern seine Möglichkeiten ausnutzen und abgewandelte oder zusätzliche Inhalte bieten. Im Rahmen eines Forschungsprojektes haben Neuberger, Nuernbergk und Rischke (2009) die Internetangebote deutscher Tageszeitungen inhaltsanalytisch untersucht und deren Nachrichtenredaktionsleiter nach den Aktivitäten im Online-Journalismus gefragt. Rund die Hälfte der 98 Redaktionsleiter, die auf die Befragung reagiert hatten, gaben an, dass mindestens 50 Prozent der Nachrichtenartikel im Internet aus dem Muttermedium stammen. Nur drei Prozent der Befragten antworteten, überwiegend exklusiv für das Internet produzierte Beiträge zu veröffentlichen.

Bei der Befragung kam auch heraus, dass die Tageszeitungsverlage zwar nicht so sehr in exklusive Inhalte, wohl aber in die Multimedialität sowie in partizipative Elemente und die dazugehörige Technik investiert hatten: Rund die Hälfte der in die Befragung einbezogenen Redaktionen setzten im Internet Videos zur Ergänzung der journalistischen Beiträge ein und veröffentlichten Leserfotos; 41,5 Prozent ermöglichten es den Nutzern, die Beiträge von Redakteuren auf derselben Seite zu kommentieren und 12,8 Prozent, die Redakteure beim Schreiben und Recherchieren zu unterstützen. Hinzu kamen weitere Möglichkeiten der Nutzerbeteiligung wie die, dass Nutzer mit oder ohne vorherige Prüfung eigene Beiträge veröffentlichen oder sich auf einer eigenen, vom redaktionellen Teil getrennten Nutzerplattform als Blogger versuchen konnten. (vgl. Arnold 2009, S. 333f.; Neuberger, Nuernbergk & Rischke 2009, S. 175–183)

Durch die technischen Potenziale des Internets und insbesondere durch das Social Web haben die Nutzer ein anderes Informationsverhalten und auch andere Ansprüche herausgebildet, welche die Zeitungen über multimediale, interaktive und partizipatorische Angebote, durch die ständige Aktualisierung der Inhalte, Archivfunktionen, die Vernetzung mit anderen Internetangeboten und anderes mehr zu erfüllen suchen. Durch das virtuelle Engagement der Zeitungen sind also Qualitäten hinzugekommen, die das Print-Angebot ergänzen und bereichern.

Auch in der ‚realen' Welt haben sich die Redaktionen zumindest teilweise um mehr Lesernähe und neue Partizipationsmöglichkeiten der Leser bemüht, zum Beispiel durch Redaktionsmobile, Lesertelefone, -stammtische und

-konferenzen oder durch Leserbeiträge im Blatt (vgl. Arnold 2009, S. 312f.).[15] Arnold stellt nach Auswertung von Studien jedoch fest, dass im Lokalteil der Zeitungen „nach wie vor Mängel vorliegen", was die Hintergrundberichterstattung, die kritische und unabhängige Berichterstattung sowie die Professionalität der Recherche anbelangt (ebd., S. 310). Nachdem er die Qualitätsverbesserungen analysiert hat, zieht er das folgende Fazit:

> „Insgesamt haben die Zeitungen also auf bestimmte Leserwünsche reagiert: Die Zeitungen haben ein modernes, übersichtliches Layout, behandeln mehr Service-Themen, sind lokaler und aktueller geworden, sind relativ verständlich und halten auch im Internet zumindest teilweise ein über den Print-Inhalt hinausgehendes Angebot bereit. Bei einigen klassischen Kriterien schaut dies jedoch anders aus: Zeitungen unternehmen offensichtlich – und dies gilt insbesondere für den Lokalteil – nicht allzu viel, um glaubwürdiger und kritischer zu werden sowie mehr Hintergrundberichterstattung zu bieten. (…) Auch werden die Möglichkeiten der Leserbindung nur teilweise genutzt. (…) Damit drängt sich der Eindruck auf, dass es vielen Zeitungen oft nur um kostengünstig zu realisierende, oberflächliche und kosmetische Verbesserungen geht." (ebd., S. 346).

Gegen einen konsequenten Qualitätskurs spricht auch, dass bislang nur wenige Zeitungen bekannt sind, die in ein umfassendes und systematisches Qualitätsmanagement investiert haben. (vgl. Arnold 2009, S. 346; Hermes 2006, S. 318; Wyss 2002, S. 297)[16] Stattdessen haben sich viele Zeitungsverlage einen strikten Sparkurs verordnet: Als Konsequenz aus den Auflagen- und Anzeigenverlusten im Print-Bereich zogen sie die Kostenschraube fester und stauchten ihre Redaktionsbudgets empfindlich zusammen. In Folge dessen wurden Redakteurs- und Korrespondentenstellen gestrichen, Gehälter und Honorare für freie Journalisten gekürzt und Aufgaben ausgelagert (Outsourcing). (vgl. Nohr 2013, S. 14f.; Weichert & Kramp 2009a, S. 17f.)

Des Weiteren trieben die Verlage den Umbau redaktioneller Strukturen voran: Sie schufen integrierte Newsrooms, in denen Print- und Online-Redakteure in enger Abstimmung zusammenarbeiten, legten Ressorts oder Mantelredaktionen unterschiedlicher Zeitungstitel zusammen und richteten Autorenpools ein. Einige größere Verlage organisierten auch den Austausch von Artikeln zwischen verschiedenen Titeln, Artikelsyndizierung genannt. (vgl. Arnold 2009, S. 246f.; Beck, Reineck & Schubert 2010, S. 154–171) Als Umstrukturierungen wie die Zusammenlegung von Mantel- und Lokalredaktionen verschiedener Zeitungstitel

15 Klaus Arnold stützt sich dabei auf Fallbeispiele. Häufig handelt es sich um preisgekrönte Blätter, zum Beispiel um die Preisträger des Deutschen Lokaljournalistenpreises der Konrad-Adenauer-Stiftung.

16 Vgl. dazu die Ausführungen zum Qualitätsmanagement im achten Kapitel dieser Arbeit.

oder die Artikelsyndizierung in der Öffentlichkeit auf Kritik stießen, behaupteten Unternehmensverantwortliche, dass diese Maßnahmen keineswegs zu Lasten der journalistischen Qualität gingen, sondern teilweise sogar zu einer Qualitätssteigerung beitrügen. (vgl. Keese 2009; Lungmus 2008)

Wenn die Verlagshäuser einerseits zumindest in Teilen oder nach außen hin die journalistische Qualität hochhalten, andererseits aber ihren Redaktionen einen radikalen Sparzwang auferlegen, so kann auf dem Lesermarkt weder eine Kosten- noch eine Qualitätsführerschaft entstehen. In diesem Dilemma befinden sich die Zeitungsverlage seit geraumer Zeit. Sie sind nicht eindeutig genug als Qualitätsanbieter positioniert, als dass sie sich dem Kosten- und Preisdruck entziehen könnten, der durch die mangelnde Abgrenzung zur neuen Niedrigpreis-Konkurrenz entsteht. Zukunftsträchtige Geschäftsmodelle im Print- und Online-Sektor werden deshalb dringend gesucht.[17] Ob die Verlage damit die Trendwende schaffen und die Menschen dazu bringen können, für professionellen Journalismus zu zahlen, statt im schnellen Strom der überall und jederzeit verfügbaren Gratis-Informationen zu fischen, ist jedoch unklar.

Aufgerüttelt durch Nachrichten über die Einstellung und Zusammenlegung von Zeitungstiteln denken Medienexperten deshalb auch über andere, nicht kommerzielle Wege zur Finanzierung einer vielfältigen Zeitungskultur und zum Erhalt des Qualitätsjournalismus nach: Als eine Möglichkeit gilt, dass Zeitungen sich zumindest zum Teil über freiwillige Spenden oder Stiftungsmodelle finanzieren. Des Weiteren wird auch der Ruf nach staatlichen Subventionen und marktregulierenden Eingriffen laut. Nach einem öffentlich-rechtlichen Gebührentopf für Zeitungen zum Beispiel. Oder nach einer gesetzlich geregelten Kulturflatrate für das Kopieren von Zeitungsinhalten im Internet. (vgl. Weichert & Kramp 2009a, S. 44–47, 2009b) Begründet wird das Verlangen nach einer stärkeren staatlichen Unterstützung der sogenannten Qualitätszeitung mit deren gesellschaftlicher Funktion, die ihr den Status eines meritorischen Gutes (lateinisch meritum: Wohltat) einträgt. Die Beeinflussung von Medienmarktstrukturen durch den Staat gilt demnach als gerechtfertigt, wenn die Versorgung der Bürger

17 Um der „Gratis-Falle“ im Internet doch noch zu entkommen und Bezahlmodelle in der Branche zu etablieren, experimentieren die Zeitungsverlage hierzulande unter anderem mit Online-Abonnements, dem Einzelabruf von Artikeln gegen Geld (Micropayments) und mit Online-Kiosken. Vor allem Mischmodelle, bei denen freie mit kostenpflichtigen Angeboten kombiniert werden, gelten als erfolgstauglich. Im Unterschied zum Internet haben die Verlage bei den Applikationen für mobile Endgeräte von vornherein auf kostenpflichtige Angebote gesetzt. (vgl. Beck, Reineck & Schubert 2010, S. 148–151; Ruß-Mohl 2009, S. 251–253; Wittrock & Stumpf 2010, S. 16–18)

mit meritorischen Medieninhalten gefährdet ist. (vgl. Gerpott 2006, S. 335f.; Habermas 2007)[18]

Doch ganz gleich, ob die Zeitungshäuser künftig stärker von außen gestützt werden oder nicht: Damit der wie auch immer definierte ‚Qualitätsjournalismus' seine gesellschaftliche Wirkung entfalten und den Verlagen zu einträglichen Erlösen verhelfen kann, müssen sich genügend Leser finden, die ihn tatsächlich zu würdigen wissen und ihm deshalb ihre Aufmerksamkeit schenken. Das Angebot mag sich durch staatliche Hilfen, Mäzene und Mikrospender zwar lenken und stützen lassen, das Nachfrageproblem ist dadurch aber nicht gelöst.

2.2 Problemanalyse aus medienökonomischer Sicht

Im vorangegangenen Teil wurde beschrieben, wie die Tageszeitungen auf dem Lesermarkt durch konkurrierende Informationsangebote und veränderte Nutzungsgewohnheiten der Rezipienten an Boden verloren haben. Als Reaktion haben die Verlage stark an den Kostenschrauben gedreht, statt eine konsequente Qualitätsstrategie zu verfolgen. Damit hat sich eine Entwicklung verschärft, die Vertreter der publizistikwissenschaftlichen Medienökonomie[19] auf die Besonderheiten der Produkte und Marktbedingungen im gesamten Mediensektor zurückführen. Im Kern geht es dabei um die Frage, inwiefern ein an publizistischen Grundsätzen ausgerichtetes redaktionelles Handeln mit der Institution des Marktes überhaupt vereinbar ist und unter welchen Bedingungen ein funktionsfähiger journalistischer Wettbewerb entstehen kann.

Eine ökonomische Grundthese besagt, dass Qualität durch das freie Spiel der Marktkräfte, durch Wettbewerb entsteht. Doch dieser Mechanismus funktioniert auf den Medienmärkten nur eingeschränkt. So wies Jürgen Heinrich (1996, S. 180f.) schon Mitte der 90er-Jahre darauf hin, dass auf dem Rezipientenmarkt „eine Reihe von Insuffizienzen existieren, die einen Qualitätswettbewerb behindern und fast verhindern". Stattdessen sei überwiegend ein Kostenwettbewerb mit negativen Auswirkungen auf die publizistische Qualität zu beobachten. Heinrich spricht deshalb von einem Marktversagen in Bezug auf die Qualität der

18 Damit sich sogenannte Qualitätszeitungen von anderen, nicht unterstützungswürdigen Zeitungen unterscheiden lassen, müsste allerdings ein Konsens darüber bestehen, welche Eigenschaften eine Zeitung dieser Kategorie genau mitbringen soll. Ein in Fachkreisen diskutiertes Abgrenzungsmerkmal ist, dass sie im Unterschied zur Boulevardpresse den Schwerpunkt auf die Wissensvermittlung und nicht auf die Unterhaltung des Publikums legen. (vgl. Kamber & Imhof 2011, S. 131–137; Landmeier & Daschmann 2011, S. 177–180)

19 Die Medienökonomie, verstanden als eine spezielle Medienwirtschaftswissenschaft, beschäftigt sich mit der Volkswirtschaftslehre (Mikroökomik, Markroökonomik, Volkswirtschaftstheorie, Medienstatistik) und der Betriebswirtschaftlehre der Medien. (vgl. Heinrich 2002, S. 50–52)

Medienproduktion. Als zentrale Hindernisse für das Funktionieren des Qualitätswettbewerbs führt er zwei Sachverhalte an (vgl. ebd., S. 167–171):

- die Schwierigkeit, Informationen als partiell öffentliches Gut zu vermarkten
- die mangelnde Qualitätstransparenz von Medienprodukten

2.2.1 Eingeschränkte Vermarktbarkeit von Informationen

Kernbestandteil von Mediengütern ist die Information oder inhaltliche Botschaft.[20] Ihre eingeschränkte Vermarktbarkeit liegt darin begründet, dass Informationen weder als rein private noch als rein öffentliche Güter einzustufen sind, sondern als eine Mischform. Von einem öffentlichen Gut sprechen Ökonomen, wenn es ohne Rivalität von vielen Personen gleichzeitig konsumiert werden kann, und wenn man Nichtzahler gar nicht oder nur mit hohem Aufwand (mit hohen Transaktionskosten) vom Konsum ausschließen kann. Informationen sind demnach als ein partiell öffentliches Gut anzusehen, weil sie durchaus gleichzeitig konsumierbar sind und das Ausschlussprinzip aufgrund ihres immateriellen Charakters nur teilweise funktioniert. Eigentumsrechte an Informationen lassen sich schwerer durchsetzen als Eigentumsrechte an Sachen, denn Nachrichten verbreiten sich häufig unkontrolliert über verschiedene Kanäle wie Rundfunk und Internet oder von Mund zu Mund, ohne dass dafür jedes Mal ein Kaufpreis entrichtet wird. (vgl. Fengler & Ruß-Mohl 2005, S. 69–72; Heinrich 2001, S. 71 u. 94)

Ob und in welchem Grade diese Mechanismen bei journalistisch aufbereiteten Inhalten ins Gewicht fallen, hängt nun davon ab, über welche Medien sie transportiert werden, das heißt an welche stofflichen oder technischen Träger sie gebunden sind. Bei Rundfunkprogrammen oder Internetnachrichten etwa besteht kaum Rivalität im Konsum, und Entgelte lassen sich nur über Kopierschutzmechanismen und Bezahlschranken oder – wie im Falle der öffentlich-rechtlichen Rundfunkgebühren – durch Pflichtpauschalen erzielen, die aber nicht am tatsächlichen Konsum und dem daran abzulesenden Bedarf des Einzelnen bemessen sind. (vgl. Fengler & Ruß-Mohl 2005, S. 72)

Informationen in Form von Tageszeitungsartikeln sind demgegenüber an die Zeitung als Produkt gebunden und daher leichter zu vermarkten. Doch je mehr sich die Verlage von Zeitungsanbietern zu Anbietern von crossmedial

20 Heinrich (2001, S. 94f.) zerlegt die von den Massenmedien produzierten Güter gedanklich in die folgenden Bestandteile: die stofflichen Träger der Information, die Information als Input in den privaten Medienkonsumprozess (partiell öffentliches Gut) und die öffentliche Meinung als Ergebnis des Medienkonsumprozesses auf gesellschaftlicher Ebene.

verwertbaren Inhalten entwickelt haben, die ihre Angebote über möglichst viele Medienkanäle streuen, desto schwieriger ist es auch geworden, die Verletzung von Urheberrechten zu verhindern und zahlungsbereite Kunden zu finden. Die Verlage sind aber auf funktionierende Bezahlmodelle angewiesen, wenn sie im Internet nicht nur die Doppelnutzer-Strategie fahren, sondern auch neue Kunden gewinnen wollen, und wenn die Werbeerlöse zur Finanzierung des Webangebotes nicht ausreichen. Das setzt jedoch voraus, dass die Rezipienten die vergleichsweise hohe Qualität der Informationen auch erkennen und einordnen können, was nicht ohne Weiteres möglich ist. Damit ist bereits das zweite Hindernis für einen funktionierenden Qualitätswettbewerb angesprochen: die eingeschränkte Qualitätstransparenz von Medienprodukten.

2.2.2 Mangelnde Qualitätstransparenz

Im Hinblick auf die Möglichkeit, die Qualität von Produkten oder Dienstleistungen einzuschätzen, wird in der Informationsökonomik[21] zwischen Such-, Erfahrungs- und Vertrauensgütern unterschieden: Bei Such- oder Inspektionsgütern lässt sich die Qualität schon vor dem Kauf erkennen, bei Erfahrungsgütern ist dies erst nach dem Kauf bzw. nach Vertragsabschluss durch Gebrauch oder Konsum möglich (z.B. bei einem Restaurantessen). Bei Vertrauensgütern kann der Kunde die Qualität auch nach dem Kauf nur sehr schwer oder gar nicht bewerten, weil ihm dafür die Zeit oder die erforderlichen Kenntnisse fehlen. (vgl. Heinrich 2001, S. 98f.; Wolff & Picot 2010)

Medienprodukte lassen sich – genau wie die meisten anderen Produkte – nicht ausschließlich einer dieser Kategorien zuordnen. In der Literatur werden sie hauptsächlich zu den Erfahrungs- und Vertrauensgütern gezählt. Zwar können die Konsumenten einige Eigenschaften wie Layout oder Format bereits vor dem Kauf erkennen und bewerten, die Inhalte aber sind beim Erwerb noch nicht bekannt. Das liegt unter anderem daran, dass die Medieninhalte und -programme ständig neu produziert werden und nur der äußere „Rahmen“ und das Konzept gleich bleiben. Bei den journalistisch aufbereiteten Medieninhalten gilt zudem das sogenannte Informationsparadoxon: Man kann über die Qualität und den Nutzen

21 Die Informationsökonomik beschäftigt sich mit den Auswirkungen unterschiedlicher Informationsbedingungen auf die Funktionsweise ökonomischer Systeme – von Unternehmen, Kooperationsformen, einzelnen Märkten oder der Gesamtwirtschaft. Als Begründer dieses Forschungsgebietes gelten die US-amerikanischen Ökonomen George A. Akerlof, Michael Spence und Joseph E. Stiglitz, die dafür 2001 den Wirtschaftsnobelpreis erhielten. (vgl. Wolff & Picot 2010)

von Informationen nicht urteilen, bevor man sie nicht kennt. Sobald man sie jedoch kennt, braucht man sie nicht mehr zu kaufen.[22] (vgl. Heinrich 2001, S. 101f.)

Doch selbst nach dem Kauf lassen sich die Qualität von Medieninhalten und der daraus resultierende Nutzen durch den bloßen Konsum des Medienproduktes nicht vollständig beurteilen. Gerade bei aufwendig recherchierten Beiträgen kann der Rezipient die Qualität der Berichterstattung kaum einschätzen, weil er in der Regel nicht vor Ort war und auch nicht selbst mit den Informanten gesprochen hat. Dadurch entsteht eine Informationsasymmetrie zwischen den Redakteuren oder freien Journalisten und den Rezipienten, die von Vertretern der Informationsökonomik im Rahmen der Prinzipal-Agent-Theorie näher beleuchtet wird.[23] Die Produzenten tendieren dazu, die geringe Qualitätstransparenz der Rezipienten auszunutzen und eine relativ schlechte beziehungsweise kostengünstig zu erzeugende Qualität anzubieten. Die Konsumenten begegnen ihnen wegen der Undurchsichtigkeit des Angebotes mit Misstrauen und geringer Zahlungsbereitschaft. Bei steigendem Wettbewerbsdruck setzt sich so allmählich die schlechtere Qualität durch. Der Markt versagt aufgrund der mangelnden Qualitätstransparenz der Medienprodukte. (vgl. Heinrich 2001, S. 101; Neuberger 2008, S. 42; Sjurts 2004, S. 175)

Um das Informationsgefälle und die damit einhergehende Unsicherheit zu verringern, benötigen die Leser, Zuhörer oder Zuschauer ‚produktbegleitende' Informationen über die Qualität der redaktionellen Arbeitsprozesse, die sie als Indikatoren für die Qualität des Medienproduktes und insbesondere der Medieninhalte heranziehen können. (vgl. Fengler & Ruß-Mohl 2005, S. 78f.; Siegert 2005, S. 92) Die Bereitstellung entsprechender Informationen oder Qualitätssignale durch den Anbieter wird als Signalling bezeichnet, die aktive Informationssuche durch den Konsumenten als Screening. (vgl. Picot, Dietl & Franck 2008, S. 76–78)

Für die Rezipienten als Außenstehende ist die Informationssuche allerdings oftmals mühsam und mit hohem Zeitaufwand verbunden – etwa wenn sie im Internet nach medienkritischen Berichten suchen oder bestimmte Inhalte nachrecherchieren, um die Qualität eines Zeitungsartikels besser beurteilen zu können. (vgl. Neuberger 2008, S. 41f.) Medien- und Zeitungsverlage, die sich mit einer

22 Die Zeitungsverlage haben versucht, diesem Problem durch kostenlose oder günstigere Probeabonnements zu begegnen.

23 Die Prinzipal-Agent-Theorie beschäftigt sich mit Informationsasymmetrien. Sie basiert auf der Annahme, dass der Auftragnehmer oder Agent (Produzent, Dienstleister, Mitarbeiter) gegenüber dem Auftraggeber oder Prinzipal (Kunde, Chef) einen Wissensvorsprung hat. Ist der Auftraggeber nicht in der Lage, die tatsächlichen Leistungen und Handlungen des Auftragnehmers zu kontrollieren, so besteht die Möglichkeit, dass jener Informationen verzerrt oder zurückhält, um auf diese Weise einen Vorteil zu erlangen. (vgl. Fengler & Ruß-Mohl 2005, S. 84f.; Picot, Dietl & Franck 2008, S. 72–80; Ruß-Mohl 2008, S. 109)

Qualitätsstrategie am Markt behaupten wollen, stehen daher vor der Aufgabe, die Qualität ihres Angebotes glaubhaft und aktiv zu kommunizieren und dem Publikum die dafür nötigen Einblicke zu gewähren. Damit zeigt sich eine wesentliche Herausforderung, die schon vor dem Aufkommen des Internets existierte, aufgrund der Datenfülle im Netz aber umso deutlicher hervorgetreten ist: Die Schaffung von mehr Qualitätstransparenz im Journalismus.

2.3 Transparenz als Forschungsfeld

Die Diskussion um mehr Transparenz im Journalismus ist erst in jüngerer Zeit in Schwung gekommen und Teil eines globalen Trends, der sich in anderen Branchen und Disziplinen bereits stärker durchgesetzt hat, was sich unter anderem an strenger gewordenen Kennzeichnungspflichten bei Lebensmitteln und Tabak zeigt. (vgl. Craft & Heim 2009, S. 218) Dass die Öffentlichkeit nach mehr Transparenz verlangt, lässt sich aus Sicht von Craft und Heim auf mehrere Entwicklungen zurückführen:

> „Globalization and the spread of democracy have created a more integrated and interdependent world where it can be critical to understand the actions and motives of people thousands of miles away. At the same time, advances in information technology have made it harder than ever to keep secrets. In the past, governments or corporations (or news organizations) could easily control the flow of information, but today the Internet has empowered individuals and grassroots organizations to learn, share their knowledge and mobilize." (Craft & Heim 2009, S. 218f.)

Auch Neuberger und Wendelin (2012, S. 123f. u. 129) stellen die These auf, dass das Internet die Transparenz der Gesellschaft steigert. Dadurch, dass im Internet prinzipiell jeder ohne allzu großen Aufwand publizieren könne, erweitere sich die Bandbreite der diskutierten Themen und die gesellschaftlichen Bereiche seien besser einsehbar. Die Autoren weisen darauf hin, dass auch die in der Öffentlichkeit ablaufende Kommunikation selbst durch das Internet stärker sichtbar wird: „Damit sind nicht die vermittelten Inhalte, sondern das kommunikative und rezeptive Handeln sowie die beteiligten Akteure gemeint. Ein Beispiel dafür sind die ‚Datenspuren', die Nutzer im Internet ohne Absicht produzieren und durch die ihr Handeln nachvollziehbar, interpretierbar und möglicherweise auch prognostizierbar wird." (ebd., S. 123)

Der ‚Glashaus-Effekt' ist also längst eingetreten. Ein prominentes Opfer der technischen Entwicklung und der neuen Aufklärerbewegung war der ehemalige Verteidigungsminister Karl-Theodor zu Guttenberg, dem Internet-Rechercheure nachweisen konnten, dass er große Teile seiner Doktorarbeit aus nicht von ihm

zitierten Quellen abgeschrieben hatte.[24] (vgl. Bieber 2013, S. 56) Es gibt Online-Portale wie www.abgeordnetenwatch.de oder www.offenerhaushalt.de, deren Betreiber einzelne Politiker oder den Bundeshaushalt unter die Lupe nehmen, und die Organisation Transparency International, die Korruptionsfälle offenlegt und jährlich einen „Global Corruption Report“ herausbringt.[25]

Wiederkehrende Anlässe für die Forderung nach mehr Transparenz von Wirtschaftsunternehmen waren neben Korruptionsskandalen auch ethisch fragwürdige Geschäftspraktiken, die Verletzung von Verbraucherrechten und Gesetzesverstöße wie verdeckte Preisabsprachen.[26] (vgl. Klenk 2009, S. 31) Oftmals führt für die Unternehmen jedoch ohnehin kein Weg mehr daran vorbei, sich den Fragen der gesellschaftlichen Verantwortung und Transparenz zu stellen, weil die Stakeholder dies von ihnen fordern. Der Kommunikationsberater Volker Klenk (ebd.: 18) beschreibt „Corporate Transparency“ denn auch als „freiwillige unternehmerische Transparenz, die über gesetzliche Transparenz- und Publizitätspflichten hinausgeht“. Sie sei eine Voraussetzung, um das Vertrauen der Stakeholder-Gruppen zu gewinnen. Journalisten und Medien werden von Klenk als „Transparenz-Treiber“ bezeichnet, weil sie Skandale aufdecken und kritisch darüber berichten. (vgl. ebd., S. 25–27)

Doch auch die Medien selbst sehen sich einer Öffentlichkeit gegenüber, die ihre Arbeit zunehmend kritisch hinterfragt und nach Erklärungen verlangt. (vgl. Craft & Heim 2009, S. 217; Donsbach, Rentsch et al. 2009) Wenn die Redaktionen es nicht den Bloggern oder Medienkritikern überlassen wollen, über ihre Arbeitsweise zu informieren, müssen sie selbst für mehr Transparenz sorgen. Das aber geschieht bislang nur in Ansätzen, viele Redaktionen tun sich immer noch schwer damit, über sich und die eigene Arbeit zu berichten, und sehen eher die Risiken – zum Beispiel was die Wahrung der redaktionellen Autonomie und den Informantenschutz anbelangt. (vgl. Meier & Reimer 2011, S. 134 u. 139)

Als Nächstes soll skizziert werden, wie weit die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema Transparenz im Journalismus bislang gediehen ist (2.3.1 Zum Stand der Forschung). Anschließend wird es um die Frage gehen, wie der Begriff Transparenz überhaupt zu verstehen ist (2.3.2 Zum Wesen der Transparenz). Außerdem sind noch einige grundlegende Differenzierungen vorzunehmen, die für die weitere Untersuchung hilfreich sein werden: Transparenz

24 Vgl. die Dokumentation auf der Online-Plattform GuttenPlag Wiki (de.guttenplag.wikia.com, zugegriffen: 25.03.2015)

25 Die Organisation Transparency International setzt sich gegen Korruption und für eine transparente Zivilgesellschaft ein (www.transparency.org, zugegriffen: 25.03.2015).

26 So wurde zum Beispiel bekannt, dass die Sportartikelhersteller Adidas und Nike Kinder in ihren Fabriken arbeiten ließen und die WestLB eine Pipeline im südamerikanischen Regenwald finanzierte. (vgl. Klenk 2009, S. 25f.)

kann von Außenstehenden, aber auch von den Organisationen selbst herrühren (2.3.3 Fremd- und Selbsttransparenz). Und sie kann sich auf verschiedene Betrachtungsebenen beziehen (2.3.4 Bezugsebenen der Transparenz).

2.3.1 Zum Stand der Forschung

Für mehr Transparenz im Journalismus zu sorgen ist – das wird noch deutlich werden − eine vielschichtige Aufgabe, die sich aus verschiedenen Forschungsperspektiven heraus betrachten lässt. Auf theoretischer Ebene haben sich Wissenschaftler mit den folgenden Fragen beschäftigt: Was ist unter Transparenz im Journalismus zu verstehen? Wie und durch wen lässt sie sich erzeugen? Welche Bedeutung hat die Transparenz des Entstehungsprozesses journalistischer Beiträge für das Zustandekommen von Kommunikation und Verständigung und für die Glaubwürdigkeit der Anbieter? Und welche Risiken für die redaktionelle Autonomie und die Arbeitsfähigkeit der Redaktionen sind damit verbunden? Des Weiteren wird im medienethischen Diskurs über den Zusammenhang zwischen Transparenz, Glaubwürdigkeit und Vertrauen und über die Voraussetzungen für das Entstehen von Transparenz reflektiert. (vgl. Allen 2008; Borden 2012; Craft & Heim 2009; Karlsson 2010; Kovach & Rosenstiel 2007; Meier & Reimer 2011; Neuberger & Wendelin 2012; Phillips 2010; Plaisance 2007; Singer 2007) Insbesondere im Zusammenhang mit den sich wandelnden Funktionen und Möglichkeiten des Journalismus im Internet denken einige Autoren über innovative Instrumente nach, die zu mehr Transparenz der journalistischen Arbeitsprozesse beitragen können. (vgl. Hayes, Singer & Ceppos 2007; Lasica 2004; Meier 2003; Meier & Reimer 2011; Singer 2007)

Außerdem gibt es neben empirischen Studien zur Quellentransparenz (vgl. z.B. Schulz 2010) auch solche, die sich auch oder nur mit der Transparenz der Redaktionsorganisation und insbesondere ihrer Content-Produktionsprozesse befassen (vgl. u.a. Fengler 2003; Groenhart 2010; Karlsson 2010; Meier & Reimer 2011; Rupar 2006; Ruß-Mohl 2001). Verica Rupar hat Artikel in drei neuseeländischen Tageszeitungen einer qualitativen und quantitativen Analyse unterzogen. Sie wollte unter anderem herausfinden, wie transparent die Nachrichtenprozesse in diesen Zeitungen sind und wie die entsprechenden Informationen die Bedeutung der Nachrichten verändern. Bei der Inhaltsanalyse von insgesamt 674 Artikeln kam heraus, dass fast zwei Drittel von ihnen keine Informationen über den Rechercheprozess enthielten. (vgl. Rupar 2006, S. 129f.)

Andere empirische Studien zielen vor allem darauf, eine Bestandsaufnahme von Transparenz-Instrumenten zu liefern, die in der journalistischen Praxis zum Einsatz kommen. Michael Karlsson unterzieht die Online-Versionen der Titel-

nachrichten dreier Tageszeitungen aus den USA, Großbritannien und Schweden einer Inhaltsanalyse, um herauszufinden, welche Transparenz-Techniken sie anwenden. Dabei unterscheidet er nur zwischen Techniken, die vor allem auf Kommunikation (disclosure transparency) und solchen, die auf Partizipation beruhen (participatory transparency). In die erste Kategorie fallen zum Beispiel externe Links oder im Text hervorgehobene und erklärte Korrekturen, in die zweite Beiträge von Lesern. Andere von ihm untersuchte Elemente wie E-Mail- oder Kommentarfunktionen lassen sich aber beiden Kategorien zuordnen – je nachdem, wozu sie eingesetzt werden. (vgl. Karlsson 2010, S. 537ff.)

Die Kategorienbildung ist daher wenig trennscharf und außerdem recht grob: Karlsson verzichtet darauf, Techniken zur Sichtbarmachung der Quellen von Techniken zur Sichtbarmachung der Arbeitsprozesse zu unterscheiden, die sich bei ihm auf den Prozess der Fehlerkorrektur beschränken. Die Studie ist zudem durch eine willkürlich wirkende Auswahl von Untersuchungselementen (Items) gekennzeichnet, die teilweise das Vorhandensein technischer Möglichkeiten (Kommentarfunktion, externe Links), teilweise aber auch bestimmte Inhalte erfassen (Erklärung von Fehlerkorrekturen). Die Folge ist, dass die Transparenzbemühungen der untersuchten Zeitungen nur zum Teil abgebildet und wenig differenziert dargestellt werden.

Für den deutschen und europäischen Raum sind eine Studie und mehrere aus dem Forschungsprojekt „MediaAcT“ hervorgegangene Veröffentlichungen hervorzuheben, die sich ebenfalls mit dem Vorhandensein von Transparenz-Instrumenten beschäftigen. Die Studie hat den vielsagenden Titel „Mogelpackung im WWW? Wie europäische Medien ihr Publikum online an redaktionellen Prozessen teilhaben lassen“ (vgl. Fengler, Bettels et al. 2011a, 2011b). Durchgeführt wurde sie vom European Journalism Observatory (EJO), einem Netzwerk von Forschungsinstituten in zwölf europäischen Ländern, darunter das Erich-Brost-Institut für internationalen Journalismus an der Technischen Universität Dortmund.

Die Forschungspartner analysieren für 13 west- und osteuropäische Länder jeweils die Online-Auftritte der auflagenstärksten Zeitungen der drei größten Verlage sowie die Websites einer Wochenzeitung und der drei quotenstärksten Nachrichtensendungen. Dafür teilen sie die „Transparenzinstrumente“ in die folgenden Kategorien ein: 1. Informationen über die Redaktion und ihre Rahmenbedingungen, 2. Informationen über journalistische Arbeitsprozesse und Quellen, 3. Informationen über redaktionelle Entscheidungsprozesse, 4. Instrumente zur Fehler-Korrektur und 5. Instrumente zur Förderung von Diskussionen mit und unter den Nutzern. (vgl. Fengler, Bettels et al. 2011b, S. 2–4)

Hier stellt sich unter anderem die Frage, ob redaktionelle Entscheidungsprozesse nicht als Teil der journalistischen Arbeitsprozesse anzusehen sind. Und

während die ersten drei Kategorien auf die zum Zweck der Transparenz transportierten Inhalte abstellen (Was wird transparent gemacht?), ist der Blick bei den Instrumenten zur Fehler-Korrektur und zur Förderung von Diskussionen auf die kommunikative Vorgehensweise gerichtet (Wie können Leser und Redaktion miteinander kommunizieren?). Auch in den einzelnen Kategorien werden zum Teil nur Inhalte (die Redaktion stellt ihre Mitglieder vor), zum Teil nur bestimmte Kommunikationsformen (Redaktions-Blog) und zum Teil auch Kombinationen aus beidem (Webcasts von Redaktionskonferenzen) als „Instrumente" behandelt und untersucht. Warum andere Kombinationen wie „Blogs von Redaktionsmitgliedern" hingegen nicht gebildet werden, bleibt unklar. Eine systematische Kombination der Kriterien „Inhalt" und „kommunikative Vorgehensweise" hätte daher zu einem wesentlich feinstrichigeren Bild geführt. (vgl. ebd.)

Die Verfasser der Studie kommen zu dem Ergebnis, dass die untersuchten Redaktionen überwiegend solche Transparenz-Tools in ihre Websites integriert haben, die schnell zu installieren und einfach zu pflegen sind – darunter Kommentarfunktionen und Links zu sozialen Netzwerken. „Instrumente, die den Redaktionen mehr Engagement und insbesondere einen echten Dialog mit dem Publikum abverlangen", fänden sich jedoch sehr viel seltener. Als Beispiele nennen die Autoren unter anderem Redaktions-Blogs, Ombudsleute oder Webcasts von Redaktionskonferenzen. Das Fazit der Untersuchung: Viele Redaktionen schüren vor allem die Illusion von Transparenz, statt mit den Lesern in einen Dialog zu treten und ihnen tiefer gehende Einblicke in redaktionelle Entscheidungsprozesse zu geben. (vgl. ebd., S. 9f.)

Im „MediaAcT"-Projekt[27] untersuchte ein Forschungsteam unter Federführung des Dortmunder Erich-Brost-Instituts von Februar 2010 bis Juli 2013 die Medienselbstkontrolle und Transparenz der Medien in elf europäischen und zwei arabischen Ländern. Daraus entstanden mehrere Projektberichte (vgl. u.a. Evers & Eberwein 2011; Heikkilä, Domingo et al. 2012; MediaAcT 2012). Die Instrumente zur Erzeugung von Redaktionstransparenz (newsroom transparency) ordnen die Autoren jeweils den inhaltlichen Kategorien actor transparency, production transparency und responsiveness zu. (vgl. MediaAcT 2012, S. 6f.) Diese Kategorienbildung wirft ähnliche Probleme auf wie die in den beiden zuvor genannten Studien.

Die vorangegangenen Ausführungen verdeutlichen, dass es noch einer tiefer gehenden theoretischen Beschäftigung mit Transparenzdimensionen bedarf, um den empirischen Studien ein schlüssiges und detailliertes Kategoriensystem zugrunde legen zu können. Wie sich die inhaltliche Dimension der Transparenz (Was wird transparent gemacht?) weiter auffächern lässt, hängt dabei ganz ent-

27 MediaAcT steht für "Media Accountability and Transparency in Europe".

scheidend davon ab, aus welcher Theorieperspektive das Erfahrungsobjekt „Redaktion“ bzw. „integrierte Zeitungs- und Online-Redaktion“ betrachtet wird. Beides – die Entwicklung eines mehrdimensionalen Transparenzkonzeptes und die Analyse der Redaktionsorganisation aus einer bestimmten Theorieperspektive heraus – soll diese Dissertation leisten, um damit den Boden für weitere Forschungsarbeiten zu ebnen.

2.3.2 Zum Wesen der Transparenz

Laut Duden ist mit Transparenz (lateinisch *trans*: durch und *parere*: scheinen) das Durchscheinen oder die Durchsichtigkeit und – als abstraktere Bedeutung – die Verstehbarkeit und Deutlichkeit eines Betrachtungsgegenstandes gemeint.[28] Inwieweit und unter welchen Bedingungen sich dieser Zustand herstellen lässt, hängt einerseits vom Betrachter und andererseits von der Beschaffenheit des Betrachteten ab: Das Treiben der Fische in einem Goldfischglas etwa ist von außen ungleich leichter zu erkennen als das Treiben der Menschen in einer von ihnen gebildeten Organisation. Ist von einer Steigerung der Transparenz die Rede, dann geht es demnach darum, bislang verborgene Eigenschaften und Zusammenhänge sicht- und verstehbar zu machen.

Transparenz entsteht für den Einzelnen durch die direkte Wahrnehmung und Beobachtung von Sachverhalten und durch Kommunikation. Es handelt sich dabei um eine subjektiv empfundene Durchschaubarkeit. Um eine möglichst ‚objektive‘ Sichtbarkeit im Sinne einer Annäherung an eine unabhängig vom Erkenntnissubjekt existierenden Realität zu erreichen, müssten bestimmte erkenntnistheoretische Mindestanforderungen wie die logische Nachvollziehbarkeit und die intersubjektive empirische Überprüfbarkeit von Aussagen erfüllt sein. (vgl. Schurz 2006, S. 27f.; Wirth & Fretwurst 2010, S. 68)

Will eine Redaktion nun die Durchschaubarkeit ihrer Produkte und ihres ‚Innenlebens‘ für Außenstehende erhöhen, so kann sie nur versuchen, möglichst viel davon direkt zu zeigen, das heißt für Außenstehende zugänglich und wahrnehmbar zu machen, und sich in der Kommunikation, das heißt in der Produktion von Aussagen über sich selbst, an wissenschaftlichen Kriterien der Wahrheitsfindung zu orientieren. Die organisationale ‚Wahrheit‘ sollte sich im kommunikativen Handeln der Organisationsmitglieder widerspiegeln, damit möglichst wenige kommunikative Widersprüche entstehen. So steigt die Chance, dass die Selbstdarstellung der Redaktion in der Öffentlichkeit als ehrlicher Versuch wahrgenommen wird, Transparenz herzustellen. Bei Täuschungs- oder

28 Vgl. Duden. Das Fremdwörterbuch, 9., aktualisierte Auflage, Dudenverlag 2006, S. 1051.

Verschleierungsversuchen von Seiten der Redaktion besteht zudem die Gefahr, dass Außenstehende von sich aus darauf stoßen. Mit diesem Unterschied zwischen freiwillig und unfreiwillig erzeugter Transparenz beschäftigt sich der folgende Abschnitt.

2.3.3 Fremd- und Selbsttransparenz

Je nachdem, von wem die Initiative zur Herstellung von Transparenz ausgeht, lassen sich zwei grundlegende Spielarten unterscheiden, nämlich Fremd- und Selbsttransparenz (vgl. Meier & Reimer 2011, S. 137f.):

Der Begriff *Fremdtransparenz (outside transparency)* steht für eine Form der Transparenz, die durch Außenstehende erzeugt wird, im Falle der Medienorganisationen beispielsweise durch Medienjournalisten, sogenannte Media Watchblogs im Internet (vgl. Fengler 2008) und durch unternehmensunabhängige Organe der Medienselbstkontrolle wie den Deutschen Presserat oder die Initiative Nachrichtenaufklärung (vgl. Pöttker 2005, 2007, 2013; Stapf 2005).

Stephan Ruß-Mohl (2008, S. 104) zufolge müssten die Medienunternehmen mehr Platz für die redaktionelle Berichterstattung über Medien und Journalismus insgesamt bereitstellen, nicht zuletzt damit die eigene Öffentlichkeitsarbeit nicht ins Leere läuft, sondern von anderen Medien aufgegriffen wird. In der Literatur wird allerdings auf eine grundsätzliche Schwierigkeit des Medienjournalismus hingewiesen, nämlich auf das Spannungsverhältnis, in dem Journalisten stehen, wenn sie als Angehörige des Mediensystems über Unternehmen und Kollegen aus der eigenen Branche berichten müssen.[29]

Bei den Media Watchblogs stellt sich dieses Problem ebenfalls, sofern sie von professionellen Journalisten betrieben werden und sich somit dem Medienjournalismus zurechnen lassen. (vgl. Wied & Schmidt 2008, S. 180) Zumindest in den USA könnte die Entwicklung jedoch in eine andere Richtung gehen: In einer explorativen Studie über Medienkritik in US-amerikanischen Blogs hat Susanne Fengler herausgefunden, dass im Jahr 2007 die Mehrzahl der Medien-

29 Als Problem wird hier diskutiert, dass Medienjournalisten demselben System angehören wie die Medienunternehmen, über die sie berichten, was dazu führen kann, dass sie „Kollegenschelte“ vermeiden und Konkurrenzunternehmen umso heftiger angehen. (vgl. Malik 2004, S. 172) Wenn das Mediensystem über das Mediensystem berichtet, handelt es sich systemtheoretisch betrachtet um eine Form der journalistischen Selbstthematisierung und nicht − wie sonst im Journalismus − um eine nicht-interessengeleitete Auseinandersetzung mit anderen Systemen, also nicht um eine Fremdthematisierung. (vgl. ebd., S. 129ff.) Diese Selbstbezüglichkeit wirft die Frage auf, ob die Medienorganisationen sich gegenseitig in ausreichendem Maße kritisieren und kontrollieren und wer sie als Kontrolleure kontrollieren könnte, damit Fremdtransparenz auch zuverlässig zustande kommt. (vgl. Wehmeier & Bentele 2000, S. 20–26)

Blogs nicht von Berufsjournalisten, sondern von „Bürger-Journalisten“ betrieben wurde, darunter Anwälte, Manager und Musiklehrer. Sie weist darauf hin, dass durch die einfach und kostengünstig einzurichtenden Internet-Blogs nicht länger nur medienkritische Organisationen, sondern auch Einzelpersonen die Möglichkeit haben, breitere Kreise der Öffentlichkeit zu erreichen. Die Medienjournalisten bei den etablierten Medien und den Fachmedien bekommen dadurch verstärkt Konkurrenz durch neue, beruflich unabhängigere Akteure der Medienkritik. (vgl. Fengler 2008, S. 157f.)

Mit *Selbsttransparenz (self transparency)* ist in Abrenzung zur Fremdtransparenz die von einem System oder einer Organisation selbst und freiwillig erzeugte Transparenz gemeint, was aber nicht ausschließt, dass die Informationen auch von anderen Medien weiterverbreitet werden. Wenn eine Redaktion auf diese Linie einschwenkt, muss sie anfangen, über sich selbst zu reden, um für Außenstehende sicht- und verstehbar zu werden. Zur journalistischen Fremdberichterstattung kommt dann diese Form der Selbstberichterstattung hinzu. (vgl. Meier & Reimer 2011, S. 142)

Die meisten Redaktionen geben ihren Lesern in irgendeiner Form Einblicke in ihre Arbeit – sei es nun beim Tag der offenen Tür oder bei einer Podiumsdiskussion über ‚Qualitätsjournalismus‘. Noch weitestgehend unerforscht ist jedoch die Frage, wie Redaktionen möglichst umfassend und systematisch für Transparenz sorgen können. Zu analysieren ist auch, welche Grenzen und Risiken einer solchen Offenheit entgegenstehen.

Wie „gläsern“ eine Redaktion tatsächlich ist, liegt also nicht in der Natur der Sache. Sie hängt zum einen von der Transparenzpolitik der Verlage ab, also davon, inwiefern die Redakteure die Erlaubnis und den Willen haben, sich bei der Arbeit über die Schulter sehen zu lassen und Informationen nach außen zu geben. Zum anderen können Außenstehende aber auch aktiv nach entsprechenden Informationen suchen und sich – auch gegen den Willen der Organisation – Zugang dazu verschaffen. Diese Arbeit beschäftigt sich mit der von den Redaktionen selbst und freiwillig erzeugten Transparenz. Die Schaffung von Selbsttransparenz wird dabei als Managementaufgabe betrachtet, die sich in verschiedene Teilaufgaben und Prozessschritte untergliedern lässt.

2.3.4 Bezugsebenen der Transparenz

Wenn von Transparenz im Journalismus die Rede ist, so wird dadurch noch nicht klar, was eigentlich genau transparent sein soll. Das „Produkt Zeitung“ in seiner inhaltlichen Zusammensetzung, eine Redaktion oder etwa der einzelne Journalist? Wie lassen sich verschiedene Betrachtungsebenen analytisch voneinander

trennen und zu einem Bezugsebenenmodell anordnen, um sie dann jede für sich und im Zusammenspiel mit den anderen Ebenen genauer durchleuchten zu können? Zur Beantwortung dieser Fragen soll auf Modelle zurückgegriffen werden, welche die Bezugsebenen der Journalismusforschung im Allgemeinen und der Qualitäts- und Glaubwürdigkeitsforschung im Besonderen darstellen.

Ein oft bemühtes Modell zur Analyse des Journalismussystems und zur dementsprechenden Einordnung der auf Qualität fokussierten Forschungsarbeiten ist das in den 90er-Jahren von Siegfried Weischenberg vorgelegte Kontextmodell des Journalismus, das er ursprünglich mit einer Zwiebelmetapher bedacht hatte und das deshalb immer noch als „Zwiebelmodell" herumgereicht wird. (vgl. Weischenberg 1992, S. 67–70, 2004, S. 67–71; Scholl & Weischenberg 1998, S. 20–22) Er hat das in *Abbildung 1* nachgezeichnete Modell unter anderem herangezogen, um die verschiedenen Bereiche der journalistischen Qualitätsforschung darzustellen. (vgl. Weischenberg 2006a, S. 13–21, 2006b, S. 669–676)

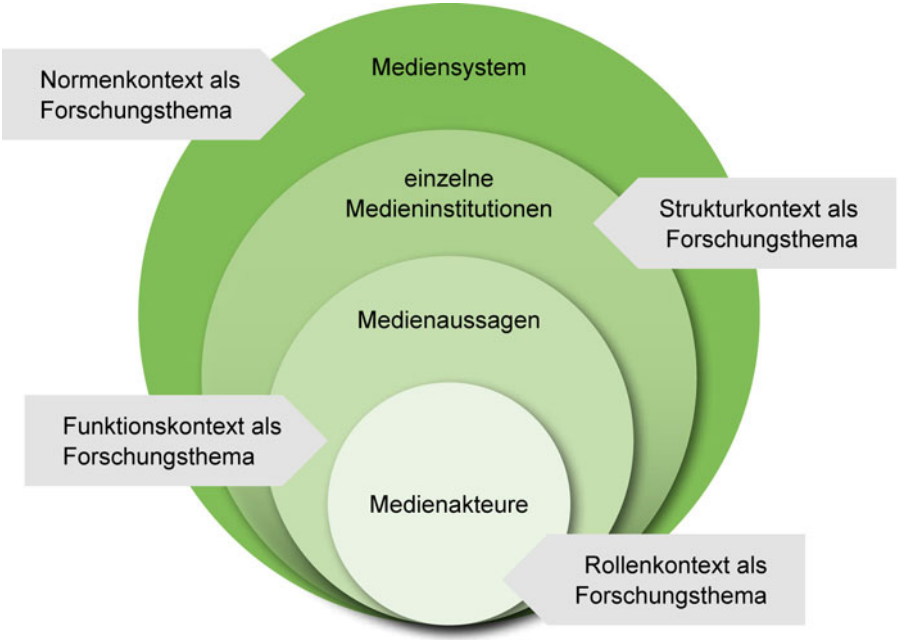

Abbildung 1: Gegenstände der Journalistik (Quelle: verändert nach Weischenberg 2004, S. 71)

Die äußere, alles andere umhüllende Schicht bildet das Mediensystem mit den dafür geltenden Normen, womit unter anderem die rechtlichen Grundlagen und professionellen Standards gemeint sind. Darunter liegen die Medieninstitutionen, die bestimmte Strukturen ausgeformt haben und dadurch die Bedingungen und Zwänge der journalistischen Arbeit festlegen. Auf der Ebene der Medienaussagen verortet Weischenberg „Leistungen und Wirkungen des Systems Journalismus". Zentrale Fragen sind hier, wie Medienaussagen zustande kommen, welchen Einflüssen Journalisten dabei ausgesetzt sind und welche Wirkungen und Rückwirkungen ihre Berichterstattung hat. Im Kern des Gebildes befinden sich schließlich die Medienakteure mit ihrem jeweiligen Rollenselbstverständnis, ihren Erfahrungen, Einstellungen und Kompetenzen. (vgl. Weischenberg 2004, S. 69–70)

Weischenberg (2006a, S. 13) formuliert den Anspruch, mit seiner Kreismodelldarstellung „interne Einflusshierarchien" zu beschreiben. Die von ihm vorgenommene Systematisierung und Hierarchisierung wirft jedoch Probleme auf:

- Zum einen wird auf der Ebene der Medienaussagen nicht klar getrennt zwischen den (grundsätzlichen) Mustern und Regeln der Berichterstattung und dem jeweiligen Ergebnis der journalistischen Arbeit, nämlich den konkreten Medieninhalten.
- Zweitens werden auf der Ebene der Medienaussagen auch externe Organisationen und Rollenträger beschrieben, die auf die journalistische Aussagenproduktion Einfluss nehmen, nämlich Informanten und Rezipienten (im Weischenbergschen Modell nur in Form von Rückkopplungen). Diese externen Größen wirken aber ebenso auf die Ebenen der Medieninstitutionen und der Medienakteure ein und zurück, so dass eine solche Zuordnung nicht logisch erscheint.
- Ein dritter wesentlicher Einwand gegen die Kreismodell-Darstellung besteht darin, dass Journalisten als Akteure eine ständig neu zu erschaffende kreative und intellektuelle Leistung erbringen, weil die aktuellen Medieninhalte eben nicht standardisierbar und nach einem immer gleichen ‚Rezept' zu fertigen sind, sondern je nach Thema, Situation und Herangehensweise anders ausfallen. Deshalb ist das Handeln der Medienakteure auch nur bedingt durch Normen, Strukturen und Funktionen des Journalismus steuerbar und wirkt auch umgekehrt auf diese zurück. Dem Akteur müsste demnach eine größere Bedeutung und Autonomie zugestanden werden.[30] (vgl. Reus 1998, S. 252–255)

30 Gunter Reus (1998) weist denn auch auf den geringen Spielraum hin, den Weischenberg dem Subjekt als Teil des Systems einräumt und fordert – auch im Hinblick auf die Qualitätsforschung − eine stärkere Beachtung des Akteurs und seiner individuellen Leistung im System

Aufgrund der genannten Kritikpunkte soll hier ein anderes Bezugsebenen-Modell für die Analyse von Transparenz im Journalismus entwickelt werden. Dabei wird zunächst auf eine grundsätzliche Trennung zurückgegriffen, die René Seidenglanz (2008) in Anlehnung an Werner Wirth (1999) vorgenommen hat, um die Bezugsebenen von Glaubwürdigkeitszuschreibungen darzustellen: Er trennt die Medieninhalte und deren Präsentationsformen (Produktebene) von der Vermittlungsebene. Dort befinden sich die verschiedenen Vermittlungsinstanzen, welche diese Inhalte und Präsentationsformen auswählen und erzeugen. (vgl. Seidenglanz 2008, S. 50–58; Wirth 1999, S. 55f.)

Sowohl auf den Produkt- als auch auf den Vermittlungsebenen können Rezipienten nach Anhaltspunkten suchen, die der Qualitätsbewertung dienen: Wenn sie auf der Inhalts- und Präsentationsebene wegen der eingeschränkten Qualitätstransparenz von Medienprodukten als Vertrauensgütern nicht fündig werden, können sie den Blick auf die Vermittlungsebene richten. Dort lässt sich beispielsweise vom jeweiligen Entstehungskontext eines Zeitungsartikels auf dessen Güte schließen oder von den organisatorischen Maßnahmen zur Qualitätssicherung auf die Güte des gesamten redaktionellen Zeitungsteils und damit auch auf die Güte einzelner Artikel. Diese Beispiele zeigen bereits, dass sich beide Ebenen noch weiter auffächern und dann zueinander in Beziehung setzen lassen.

Die in *Abbildung 2* gewählte Darstellung der Bezugsebenen von Transparenz beruht auf eigenen Überlegungen in Anlehnung an verschiedene Quellen. (vgl. Donsbach 1987, S. 125–128; Seidenglanz 2008, S. 52) Auf der *Produktebene* sind die Medieninhalte und deren Präsentationsformen angesiedelt. Aus medienökonomischer Perspektive sind Medienprodukte duale Güter, die einerseits von den Rezipienten und andererseits von der werbetreibenden Wirtschaft nachgefragt werden (vgl. Beyer & Carl 2004, S. 10f.). In dieser Arbeit soll jedoch nur der redaktionelle, von Journalisten gestaltete Teil des Produktes betrachtet werden, nicht aber der werbliche Teil. Der Begriff Produkt wird hier demnach enger gefasst, weshalb im Folgenden auch von journalistischen Produkten die Rede sein wird.

Die Journalisten und Redakteure verwandeln Sachverhalte und Ereignisse, die sie selbst wahrnehmen oder erzählt bekommen, in journalistische Beiträge (Zeitungsartikel, Fernseh- oder Radiobeiträge), die je nach Präsentations- oder Darstellungsform (Bericht, Reportage, Kommentar etc.) eher tatsachenbetont oder durch die eigene Wahrnehmung und Meinung gefärbt sind und die auch optisch unterschiedlich präsentiert werden können. Die journalistischen Beiträge

---

Journalismus: „Auf den Akteuren lasten (…) wie Panzer das System, die Strukturen, die Zwänge. Weischenberg leugnet nicht die Existenz der Subjekte, aber er schließt sie ein in eine Zelle ohne Ausgang. Selbst die journalistische Leistung drückt noch hierarchisch auf ihre Urheber. Sie scheinen die Gefangenen ihrer eigenen Produkte zu sein.“ (ebd., S. 253)

haben Unikatscharakter, weil sie ständig neu produziert und verändert werden. Dieser Unikatscharakter aber erschwert die Qualitätsbeurteilung der ohnehin schon komplexen Produkte (vgl. ebd.: 14). Einigermaßen leicht zu durchschauen ist nur der durch die inhaltliche und formale Produktkonzeption festgelegte wiederkehrende ‚Rahmen'. Dazu zählen unter anderem das Layout, die Einteilung in Bücher und Rubriken, feste Formate wie zum Beispiel der „Tipp des Tages" oder das Standardinterview „Drei Fragen an…". (vgl. Funk 2006, S. 149)

Auf der *Vermittlungsebene* befinden sich Organisationen und handelnde Akteure. Neben den Redaktionen sind dort die Zulieferer angesiedelt, darunter freie Journalisten, Journalistenbüros, Nachrichtenagenturen und andere Informationsdienste. Aus dem Blickwinkel der einzelnen Redaktion sind sie deren Umwelt zuzurechnen, wobei allerdings zu berücksichtigen ist, dass einige ähnlich oder genauso in die redaktionellen Arbeitsprozesse eingebunden sind wie die (festangestellten) Redaktionsmitglieder.

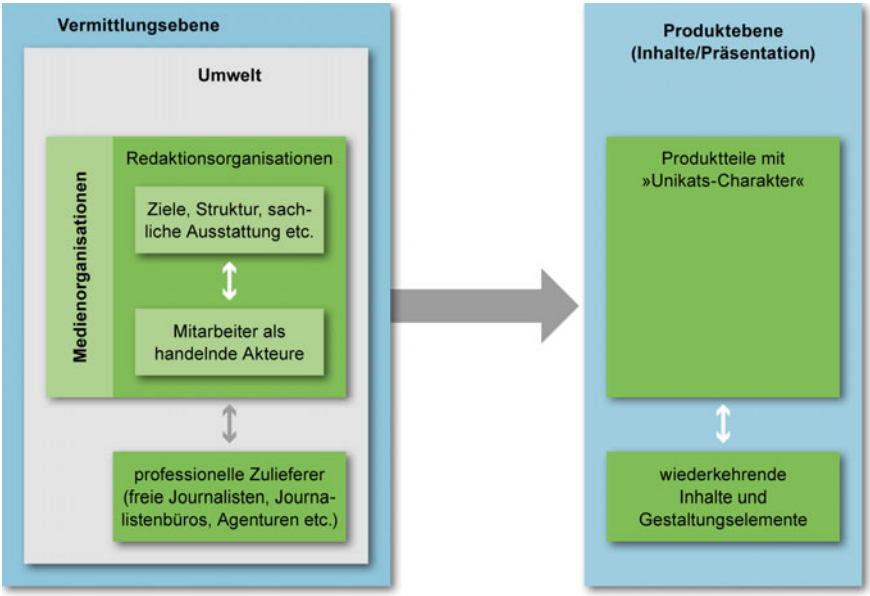

Abbildung 2: Bezugsebenen zur Erforschung der Transparenz im Journalismus (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Seidenglanz 2008, S. 52)

Die Redaktionen werden in dieser Arbeit als relativ eigenständige Organisationen behandelt – eine Vorgehensweise, die in Abschnitt 3.2.3 dieser Arbeit noch zu begründen sein wird. Die Medienorganisationen, unter deren Dach die Redaktionen angesiedelt sind, zählen demnach im engeren Sinne zur Aufgabenumwelt[31], wobei aber zu berücksichtigen ist, dass die Redaktionen strukturell eng an sie gekoppelt sind. Weil Zeitungsverlage und Medienkonzerne nicht nur mit journalistischen Inhalten, sondern auch mit Werbung und anderen nichtjournalistischen Produkten ihr Geld verdienen, kann es innerhalb der Unternehmen zu Interessenkonflikten und Einflussnahmen auf redaktionelle Entscheidungen kommen. Auch die Offenlegung dieser unternehmensinternen Schnittstellen und Beziehungen zwischen der Redaktion und den anderen Unternehmensbereichen kann Gegenstand der Betrachtung sein. Das Gleiche gilt für die Schnittstellen und Beziehungen zur sonstigen Umwelt.

Die Redaktionsorganisationen lassen sich anhand einiger Basis- oder Kernelemente wie den Zielen, der formalen Struktur[32] und der sachlich-räumlichen Ausstattung in ihren Grundzügen beschreiben. (vgl. Preisendörfer 2011, S. 58ff.) Wie sie darüber hinaus als komplexe soziale Gebilde erforscht werden, hängt von der dahinterstehenden organisationstheoretischen Perspektive ab. Dem instrumentellen Begriffsverständnis zufolge ist die Organisation ein Instrument der Betriebsführung, das es ermöglicht, das Handeln der Mitarbeiter den Zielen gemäß zu steuern.[33] Durch die formale Struktur wird festgelegt, welche Aufgaben die Mitarbeiter übernehmen und wie die Arbeitsprozesse ablaufen. (vgl. Schreyögg 2008, S. 5–8)

Gegen diese Sichtweise lässt sich jedoch einwenden, dass Organisationen keine bloße ‚Knetmasse' der Manager sind, die sich durchformen und bis ins letzte Detail hinein rational planen lassen. Das Handeln der Redaktionsmitarbeiter ist, wie bereits dargelegt wurde, nur bedingt durch die formale Struktur steuerbar, sondern abhängig von der Lage auf dem Nachrichtenmarkt, von anderen Umweltbedingungen und von den Akteuren selbst, ihrem Wissen und ihren Er-

31 Zum Begriff der Aufgabenumwelt siehe die Ausführungen in Abschnitt 7.1 dieser Arbeit.

32 Die formale Struktur wird häufig als eine Art ‚Bauplan' der Organisation aufgefasst, als Gesamtheit der Vorgaben, mit denen das Management die Organisationsziele erreichen will. (vgl. Preisendörfer 2011, S. 66)

33 Dabei ist wiederum der funktionale vom konfigurativen Organisationsbegriff zu unterscheiden: Aus funktionaler Sicht wird Organisation als eine Aufgabe oder Funktion der Unternehmensführung betrachtet, nämlich als die Umsetzung des Geplanten durch generelle und fallweise Regelungen. Demgegenüber wird Organisation aus der konfigurativen Sicht als an der Erreichung bestimmter Ziele ausgerichtete und auf Dauer angelegte Strukturierung von Arbeitsprozessen begriffen, als eine feste Ordnung, die den Rahmen für laufende Dispositionen bildet und ihnen vorgelagert ist. Hier fallen nur die generellen Regelungen unter den Organisationsbegriff. (vgl. Schreyögg 2008, S. 5–8)

fahrungen. Außerdem wirkt das Handeln auch umgekehrt auf die Organisationsstruktur zurück. (vgl. Altmeppen 2006b, S. 42 f., 2003, S. 120; Reus 1998, S. 253; Schreyögg 2008, S. 10) Das hier skizzierte Verständnis der Redaktionsorganisation als einem sozialen System findet sich im institutionellen Organisationsbegriff wieder, der in Abschnitt 3.1 noch genauer erläutert wird. (vgl. z.B. Schulte-Zurhausen 2005, S. 1f.)

2.4 Forschungsansatz und -methodik

Welcher Ausschnitt aus dem Forschungsfeld „Transparenz im Journalismus" soll nun in dieser Arbeit untersucht werden? Zu entscheiden ist über die Wahl der Bezugsebene und den Theorierahmen. Außerdem sind noch einige Begriffe zu definieren. Sie fließen in die Formulierung der Forschungsfragen ein. Darauf folgt die Erläuterung der wissenschaftlichen Herangehensweise.

2.4.1 Wahl der Bezugsebene

Wie in Abschnitt 2.3.4 dargestellt, können sich die Transparenzbemühungen einer Redaktion auf die Inhalte und Präsentationsformen der Berichterstattung (Produktebene) oder auf die Merkmale der Redaktionsorganisation, ihre Umweltbeziehungen, ihre Mitarbeiter und deren Handeln beziehen (Vermittlungsebene).

Auf der Ebene der journalistischen Produkte ist es vor allem die inhaltliche Qualität der wechselnden Artikel, Online-Dossiers, Themenseiten und Ausgaben, die sich dem Leser nicht so ohne Weiteres erschließt. Die inhaltliche und formale Produktkonzeption lässt sich schon leichter kommunizieren, weil sie langfristig festgeschrieben wird. Das Gleiche gilt für die wechselnden Präsentationsformen, die naturgemäß direkt ins Auge fallen.

Was die Autoren und Rechercheure in Bezug auf die inhaltliche Qualität einzelner Artikel ohne großen Aufwand transparent machen können, ist von welchen Personen oder Organisationen sie welche Informationen bezogen haben, also die Herkunft ihrer ‚Rohstoffe'.[34] Außerdem können die Autoren ihre Artikel im Netz mit Originaldokumenten wie Gutachten, Studien oder Stellungnahmen von Behörden verlinken. Diese Quellentransparenz erleichtert es den Lesern, eine Information nachzuprüfen oder ihre Verlässlichkeit aufgrund der von ihnen

34 Dabei stoßen sie allerdings an Grenzen, wenn die Informanten nicht genannt werden wollen oder aufgrund rechtlicher Regelungen nicht genannt werden dürfen.

wahrgenommenen Seriosität der Quelle einzuschätzen. (vgl. Meier & Reimer 2011, S. 138f. u. 141; Smolkin 2006, S. 21) Deshalb wird sie in der Journalistik als ein Kriterium für journalistische Qualität auf der Produktebene angeführt. (vgl. z.B. Hagen 1995, S. 114f.)

Für den ‚Durchblick' und das Verständnis der Leser kann es darüber hinaus jedoch auch wichtig sein zu zeigen, wie die jeweiligen Autoren überhaupt auf ein bestimmtes Thema gekommen sind, warum sie darüber berichten wollten, wie sie insgesamt bei der Recherche vorgegangen und welche Fragen dabei noch offen geblieben sind – wie sie also gehandelt haben. Auch diese Informationen über den Prozess der Aussagenentstehung lassen sich direkt einem bestimmten Artikel oder Artikelkomplex zuordnen und helfen den Lesern dabei, den Artikelinhalt zu bewerten. Im Unterschied zur Offenlegung von Quellen handelt es sich dabei jedoch um reflexive, selbstbezügliche Informationen.

Zu diesem Typus gehören auch grundsätzliche Informationen über die Merkmale, Umweltbeziehungen und Mitarbeiter der Redaktionsorganisation sowie über deren sonstiges Handeln, das nicht auf einen konkreten Berichterstattungsgegenstand bezogen ist. Sie sind deshalb hilfreich, weil die Rezipienten daraus über den Einzelfall der Berichterstattung hinaus Rückschlüsse auf die Qualität der journalistischen Arbeit ziehen können.[35] Diese auf die Vermittlungsebene bezogenen Informationen sollen im weiteren Verlauf der Arbeit im Vordergrund stehen.

2.4.2 Begriffsbestimmungen

Es wurde bereits begründet, warum Transparenz eine wesentliche Voraussetzung für eine konsequente Qualitätsstrategie ist. Wer eine bestimmte Qualität verkaufen will, muss diese für den Käufer auch sichtbar machen. In der publizistischen Medienökonomie bezeichnet der Begriff der Qualitätstransparenz die Durchsichtigkeit oder Wahrnehmbarkeit von Produkteigenschaften.[36] Diese Arbeit beschäftigt sich jedoch vor allem mit der Frage, wie eine Zeitungsredaktion als Organisation Außenstehenden die Qualitätsbewertung erleichtern kann, indem sie ihnen Einblicke in ihre Arbeitsbedingungen und -prozesse gewährt. Dafür wird begrifflich zwischen redaktioneller Transparenz und redaktioneller Qualitätstransparenz unterschieden. Außerdem ist zu klären, was in dieser Arbeit unter Qualität, Qualitätssicherung und Transparenzkommunikation verstanden werden soll.

35 Meier und Reimer (2011, S. 138f.) siedeln sie daher auf der „Prozessebene oder Ebene redaktionellen Entscheidens" an, die sie analytisch von der „Produkt- und Beitragsebene" trennen.

36 Siehe dazu die Ausführungen in Abschnitt 2.2.2 dieser Arbeit.

2.4.2.1 Zum Begriff der Qualität

Aus wissenschaftlicher Perspektive beschreibt der Begriff Qualität, zurückgehend auf das lateinische „qualitas“ (Beschaffenheit, Merkmal, Eigenschaft, Zustand), die Beschaffenheit eines Objektes anhand von wahrnehmbaren Eigenschaften. Qualität ist demnach zunächst eine Aussage über die Ausprägung von Eigenschaften. Daneben kann mit Qualität aber auch die – subjektiv zugeschriebene – Güte eines Objektes gemeint sein. Qualität ist nach diesem Verständnis das Ergebnis eines normativ-subjektiven Aktes: Die Leser oder Käufer eines publizistischen Produktes nehmen eine Qualitätsbewertung vor, sie machen sich ein Gesamtbild davon.[37] (vgl. Hohlfeld 2003, S. 205–207)

Für diese Bewertung können sie nun direkte und indirekte Qualitätsindikatoren heranziehen. Im Falle der Zeitung heißt das: Sie können einzelne Produkteigenschaften oder -merkmale in ihrer Beschaffenheit wahrnehmen und mit Hilfe ihrer subjektiven Qualitätsmaßstäbe bewerten. Und sie können als indirekte Qualitätsindikatoren die Arbeitsbedingungen und -prozesse in einer Zeitungsredaktion wahrnehmen und bewerten – zum Beispiel die Zahl und Ausbildung der Lokalredakteure oder den Ablauf einer Redaktionskonferenz.

2.4.2.2 Qualitätssicherung

Bis in die 60er- und 70er-Jahre des 20. Jahrhunderts hinein verstanden Unternehmer unter Qualitätssicherung vor allem die Aufgabe, fertige Produkte auf bestimmte erwünschte Eigenschaften hin zu prüfen. Mit der Zeit richtete sich der Blick dann auch auf die qualitätszielorientierte Gestaltung der Wertschöpfungsprozesse. Seit den 80er-Jahren hat sich die Qualitätssicherung zu einer Querschnittsaufgabe entwickelt, die alle Funktionsbereiche einer Organisation (Marketing, Personalarbeit etc.) durchzieht und folglich auch ein ganzheitliches Qualitätsmanagement erfordert. (vgl. Dollinger 2006, S. 128ff.; Wyss 2002, S. 63ff.) Der Begriff wird in dieser Arbeit entsprechend weit gefasst:

Unter Qualitätssicherung ist das ständige Bestreben der Organisationsmitglieder zu verstehen, ihr Handeln und die organisationalen Gegebenheiten an den formal festgelegten Qualitätszielen auszurichten.

---

37 Laut Duden bedeutet Qualität im allgemeinen Wortsinn „Beschaffenheit, Güte, Wert“; auch hier sind also beide Bedeutungen angelegt. Detailliertere Erläuterungen zum Qualitätsbegriff finden sich in Abschnitt 5.1 dieser Arbeit.

Qualitätssicherung beinhaltet nach diesem Begriffsverständnis sowohl Sach- als auch Managementaufgaben: Während die Sachaufgaben darin bestehen, direkt oder indirekt materielle oder immaterielle Leistungen zu erbringen, sind die Managementaufgaben darauf gerichtet, Qualitätsziele und -strategien zu entwickeln und die Struktur der Organisation so zu gestalten und das Handeln so zu lenken, dass die Leistungen und Prozesse den vorgegebenen Zielen entsprechen. (vgl. Dillerup & Stoi 2008, S. 38f.; Steinmann & Schreyögg 2005, S. 6–8)

2.4.2.3 Redaktionelle Transparenz

Die Redaktion kann versuchen, die Merkmale der Redaktionsorganisation (Ziele, formale Struktur etc.), ihre Umweltbeziehungen, das Handeln ihrer Mitarbeiter und die Mitarbeiter selbst mit ihren individuellen Berufsprofilen darzustellen. Die Zeitungsleser können sich aus diesem verfügbaren Gesamtangebot diejenigen Informationen heraussuchen, die sie als Qualitätsindikatoren für ihre Bewertung heranziehen wollen. Dieses Vorgehen ist jedoch für beide Seiten relativ aufwendig. Ziel ist die Schaffung von redaktioneller Transparenz (im allgemeineren Sinne), die in dieser Arbeit wie folgt definiert werden soll:

Redaktionelle Transparenz ist die Durchsichtigkeit und Verstehbarkeit einer Redaktionsorganisation.

2.4.2.4 Redaktionelle Qualitätstransparenz

Bei dieser Art der Selbstdarstellung gibt die Redaktion stärker vorselektierte, im Hinblick auf die Erfüllung bestimmter Qualitätsziele gebündelte Informationen heraus: Sie legt zunächst offen, welche produktbezogenen Qualitätsziele sie warum verfolgt und inwiefern dabei auch die Qualitätserwartungen der Leser mit einfließen, die sie durch Leserbefragungen und andere Marktforschungsinstrumente ermittelt hat. Daraufhin zeigt sie, welche aufgabenbezogenen Ziele und Strategien sie aus den produktbezogenen Qualitätszielen abgeleitet hat, wie die Redaktionsmitarbeiter agieren, um die Ziele zu erreichen und welche Strukturen und Umweltbeziehungen sie aufgebaut oder verändert hat, um das Geschehen den Zielen entsprechend zu lenken. Außerdem stellt sie die für die Qualitätssicherung verantwortlichen Mitarbeiter vor.

Die Redaktion liefert den Lesern oder Nutzern also gleichsam Qualitätsmaßstäbe und -indikatoren, die jene mit ihren eigenen Maßstäben abgleichen

können, um daraufhin ihr Qualitätsurteil zu fällen. Ziel ist die Schaffung von redaktioneller Qualitätstransparenz (als besondere Form):

Redaktionelle Qualitätstransparenz ist die Durchsichtigkeit und Verstehbarkeit einer Redaktionsorganisation im Hinblick auf die Gegebenheiten und Aktivitäten im Bereich der Qualitätssicherung.

Der Unterschied zwischen redaktioneller Transparenz und redaktioneller Qualitätstransparenz lässt sich mithin so beschreiben: Für eine größtmögliche Transparenz der Redaktionsorganisation im allgemeineren Sinne zu sorgen bedeutet, möglichst umfassend über das Gesamtgebilde Redaktion zu informieren. Bei der Schaffung von Qualitätstransparenz hingegen bekommen die Rezipienten von den Redaktionen stärker gebündelte Informationen. Dabei wird deutlich, auf welche produktbezogenen Qualitätsziele sich diese Informationen beziehen.

2.4.2.5 Externe Transparenzkommunikation

Eine Redaktion, die Außenstehenden Einblicke in ihr ‚Innenleben' und ihre Umweltbeziehungen geben und dadurch für mehr Transparenz sorgen will, ist zu einem großen Teil auf Kommunikation angewiesen. Um das Transparenzziel zu erreichen, kann sie Mitglieder dazu ermächtigen, die Kommunikationsvorgänge zu managen, das heißt auf dieses Ziel hinzulenken. Dafür nehmen die Managementverantwortlichen die Funktionen Planung, Organisation, Personalmanagement, Führung und Kontrolle wahr.[38] Diese Art der Kommunikation wird fortan als externe Transparenzkommunikation bezeichnet und wie folgt definiert:

Externe Transparenzkommunikation ist die gemanagte Kommunikation einer Redaktionsorganisation mit ihrer Umwelt, die vom Bemühen um redaktionelle Transparenz und/oder redaktionelle Qualitätstransparenz geleitet ist.

2.4.2.6 Interne Transparenzkommunikation

Richtet sich die Kommunikation nicht an Außenstehende, sondern an die Organisationsmitglieder, so soll fortan von interner Transparenzkommunikation die Rede sein.

---

38 Zu den Managementebenen und -funktionen siehe die Ausführungen in den Abschnitten 7.2.3.1, 7.2.3.3 und 12.1 dieser Arbeit.

Interne Transparenzkommunikation ist die gemanagte Kommunikation innerhalb einer Redaktionsorganisation, die vom Bemühen um redaktionelle Transparenz und/oder redaktionelle Qualitätstransparenz geleitet ist.

2.4.3 Forschungsfragen

Die leitende Forschungsfrage dieser Untersuchung lautet:

Wie können integrierte Zeitungs- und Online-Redaktionen nach außen hin für mehr Transparenz in Bezug auf die Qualität ihrer Arbeit sorgen?

Dabei wird davon ausgegangen, dass die Redaktionen zwei verschiedene Formen der Transparenz anstreben können, die beide Gegenstand dieser Untersuchung sind: die redaktionelle Transparenz im allgemeineren Sinne und die redaktionelle Qualitätstransparenz.[39] Im Fokus steht dabei die von den crossmedial arbeitenden Redaktionen selbst und nicht die von Außenstehenden erzeugte Transparenz (Selbsttransparenz). Sie zu befördern ist Gegenstand der externen Transparenzkommunikation, definiert als „gemanagte Kommunikation einer Redaktionsorganisation mit ihrer Umwelt, die vom Bemühen um redaktionelle Transparenz und/oder redaktionelle Qualitätstransparenz geleitet ist". Um dieses Forschungsthema zu durchdringen, sollen in dieser Arbeit die folgenden Teilfragen beantwortet werden:

F1-F10: Externe Transparenzkommunikation (Teil III der Arbeit)

F1: Welche inhaltlichen Analysebereiche und Themenfelder lassen sich bei einer strukturationstheoretisch fundierten Betrachtung der Redaktionsorganisation als soziales System organisierten Handelns voneinander unterscheiden? (Kapitel 6: Entwickung einer Themenfeldmatrix)

F2: Wo können die Beteiligten innerhalb der einzelnen Themenfelder ansetzen, um die redaktionelle Transparenz zu verbessern? (Kapitel 7: Inhaltliche Ansätze zur Verbesserung der redaktionellen Transparenz)

F3: Wo können die Beteiligten innerhalb der einzelnen Themenfelder ansetzen, um die redaktionelle Qualitätstransparenz zu verbessern? (Kapitel 8: Inhaltliche Ansätze zur Verbesserung der redaktionellen Qualitätstransparenz)

39 Siehe dazu die Begriffsdefinitionen und Erläuterungen in Abschnitt 2.4.2 dieser Arbeit.

F4: Welche Grenzen und Risiken können die Redaktion dazu bewegen, bestimmte Inhalte aus der externen Transparenzkommunikation auszuklammern? Welche inhaltlichen Schwerpunktsetzungen sind plausibel? (Kapitel 9: Ausgrenzung und Auswahl von Inhalten)

F5: Welche Besonderheiten weist die externe Transparenzkommunikation von journalistisch arbeitenden Redaktionen im Vergleich zu der von anderen Organisationen auf? (Kapitel 10: Der Doppelcharakter der externen Transparenzkommunikation)

F6: Welche Kriterien sind an die Qualität der externen Transparenzkommunikation, das heißt an die selbstbezügliche Kommunikation der Redaktionen anzulegen? (Kapitel 11: Anforderungen an die Qualität der Transparenzkommunikation)

F7: Welche Managementaufgaben sind mit der Schaffung von redaktioneller Transparenz bzw. Qualitätstransparenz verbunden? (Kapitel 12: Transparenzkommunikation als Managementaufgabe)

F8: Welche Überschneidungen zum Produktentwicklungs- und Produktionsmanagement sind dabei zu berücksichtigen? (Kapitel 13)

F9: Wie lassen sich die zuvor gewonnenen Erkenntnisse in einem theoriebasierten Modell abbilden? (Kapitel 14: Modellbildung)

F10: Welche internen Voraussetzungen müssen für eine möglichst konsistente und fehlerfreie Außendarstellung erfüllt sein? (Kapitel 15: Erfolgsvoraussetzungen)

2.4.4 Theorierahmen und Herangehensweise

Die Arbeit zielt darauf, das Forschungsthema theoretisch zu durchdringen. Empiriegeleitet ist sie insofern, als dass auf empirischen Untersuchungen anderer Autoren basierende Erkenntnisse zu einzelnen Aspekten der redaktionellen Transparenz bzw. Qualitätstransparenz mit einfließen. Des Weiteren werden immer wieder Beispiele aus der journalistischen Praxis und insbesondere aus dem Tageszeitungs- und Online-Journalismus herangezogen. Die Verfasserin hat zu diesem Zweck Aufsätze von Praktikern und Artikel von Medienjournalisten ausgewertet. Sie dienen allein dem Verständnis und der Veranschaulichung.

Wie die Zeitungs- und Online-Redaktionen als komplexe soziale Gebilde beschrieben werden, hängt von der organisationstheoretischen Perspektive ab. Den Theorierahmen für die Analyse der inhaltlichen Ansätze der Transparenzkommunikation und für die Entwicklung eines Managementmodells bildet in dieser Arbeit die Strukturationstheorie von Anthony Giddens (1984, 1997). Ihr liegt ein institutioneller Organisationsbegriff zugrunde, der in Abschnitt 3.1 noch genauer erläutert wird: Redaktionen sind demnach als soziale Systeme organisierten Handelns zu verstehen (vgl. Jarren 2010, S. 144; Schreyögg 2008, S. 8–10; Schulte-Zurhausen 2005, S. 1f.). Mit Hilfe der Strukturationstheorie lässt sich die Struktur der Redaktionsorganisation im Verhältnis zu ihren handelnden Mitgliedern und im Verhältnis zu Umwelt und Gesellschaft abbilden. Eine ausführliche Begründung der Theoriewahl liefert das dritte Kapitel im Grundlagenteil. Dort werden auch die zentralen Konzepte und Begriffe der Strukturationstheorie vorgestellt.

Ausgefüllt wird dieser Rahmen durch Theorien und Beschreibungsansätze aus der Soziologie, der Medien- und Kommunikationswissenschaft und der Wirtschaftswissenschaft. Das geschieht zunächst grundlegend, wenn es in Teil II um die Zeitungsredaktion als soziales System, um den Zusammenhang zwischen Transparenz, Glaubwürdigkeit und Vertrauen und um die Frage nach journalistischen Qualitätskritierien geht.

Im Qualitätskapitel gilt es, in einem ersten Schritt die unterschiedlichen Perspektiven nachzuzeichnen, aus denen heraus die Vertreter der Journalistik grundlegende journalistische Qualitätsstandards hergeleitet und begründet haben. Dafür wird die Literatur zur journalistischen Qualitätsforschung ausgewertet. Im Anschluss daran wird ein multiperspektivisches Qualitätskonzept von Klaus Arnold (2009) vorgestellt und kritisch durchleuchtet, um daraufhin ein abgewandeltes Set von zentralen, multiperspektivisch begründbaren journalistischen Qualitätskriterien vorzuschlagen. Diese theoretische Vorarbeit war insbesondere deshalb erforderlich, um im elften Kapitel einige zentrale Anforderungen an die Qualität der Transparenzkommunikation formulieren zu können. Diese Anforderungen wurden nämlich aus dem im fünften Kapitel entwickelten Set journalistischer Qualitätskriterien hergeleitet.

Um in Teil III die Redaktionsorganisation genauer erfassen und daraus die Inhalte bzw. einzelne Themenfelder der externen Transparenzkommunikation ableiten zu können, wird vor allem auf Erkenntnisse der soziologisch geprägten Organisations- und Managementtheorie zurückgegriffen. Die inhaltlichen Ansätze zur Verbesserung der redaktionellen Qualitätstransparenz beziehen sich auf den enger gefassten Bereich der Qualitätssicherung. Die dort genannten Beispiele für qualitätssichernde Maßnahmen basieren auf der Annahme, dass die Redaktion sich von den in Abschnitt 5.3 beschriebenen zentralen und multiperspekti-

visch begründbaren Qualitätskriterien leiten lässt. Für die Analyse der Strukturelemente und des qualitätsbezogenen Handelns wird die Forschungsliteratur zum Thema Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement herangezogen.

Das zehnte Kapitel liefert die Begründung dafür, warum die externe Transparenzkommunikation als eine spezielle Form der Öffentlichkeitsarbeit anzusehen ist. Wenn es im zwölften und dreizehnten Kapitel um die Frage geht, wie die Redaktionen ihre Transparenzkommunikation systematisch managen können, werden daher neben allgemeinen managementtheoretischen Abhandlungen insbesondere PR-wissenschaftliche Veröffentlichungen in die Betrachtung einbezogen, die sich mit Managementfragen beschäftigen. Weil das Management der Transparenzkommunikation im Unterschied zu den in der Literatur beschriebenen PR-ManagementAnsätzen jedoch ganz erhebliche Überschneidungen zum Produktentwicklungs- und Produktionsmanagement aufweist, sind die verschiedenen Theoriefäden immer wieder neu und anders zu verknüpfen und mit eigenen Überlegungen zu kombinieren. Das gilt für die gesamte Arbeit und mündet in der Entwicklung eines Modells der integrierten Transparenzkommunikation.

II. Theoretische Grundlegung

3 Die Zeitungsredaktion als soziales System

In den vorangegangenen beiden Kapiteln wurde begründet, warum der Anspruch, die journalistische Qualität von Zeitungen transparent zu machen, auch und vor allem mit der Frage verbunden ist, wie eine Redaktion den Lesern und der Öffentlichkeit insgesamt Einblicke in ihr Innenleben und ihre Beziehungen zur Umwelt gewähren kann (Ziel der redaktionellen Transparenz). Um dieser Frage aus wissenschaftlicher Perspektive nachzugehen, ist die Zeitungsredaktion in ihre ‚Bestandteile' zu zerlegen und das Handeln der in das Organisationsgeschehen involvierten Akteure näher zu beleuchten. Dafür ist zunächst zu klären, auf welcher theoretischen Grundlage dies vonstattengehen soll.

Mit Organisationen als Forschungsgegenstand haben sich insbesondere Soziologen und Betriebswirtschaftler beschäftigt. Auch Medien- und Kommunikationswissenschaftler setzen sich – oftmals unter dem Label „Redaktionsforschung"[40] – mit den Strukturen und Managementprozessen von und in journalistischen Organisationen auseinander. Die daraus hervorgegangenen Veröffentlichungen knüpfen vor allem an die betriebswirtschaftliche Organisationslehre und die Systemtheorie an.[41] (vgl. Altmeppen 2006b, S. 11, 2007, S. 286ff.) Seit Ende der 90er Jahre finden sich jedoch auch vermehrt Forschungsarbeiten aus dem Fach Journalistik, die andere organisationssoziologische Theorieperspektiven wählen als die der Systemtheorie. (vgl. Wyss 2004, S. 52f.)

Was die „klassische" betriebswirtschaftliche Organisationslehre betrifft, so handelt es sich dabei allerdings nicht um eine Theorie. Sie stellt vielmehr den Versuch dar, Regeln für die Ausgestaltung formaler Organisationsstrukturen zu entwickeln und Managern das Organisieren beizubringen. Das kann in Form von Richtlinien, Leitfäden oder über identifizierte „best practices" sogenannter erfolgreicher

40 Altmeppen (2007, S. 287) hält den Begriff „Redaktionsforschung" allerdings für anachronistisch „angesichts von Lokalredaktionen, die als Profitcenter outgesourct werden, angesichts einer zunehmenden Zahl an Mediendienstleistern, derer sich die ‚Redaktionen' als Zulieferer bedienen, und angesichts einer zunehmenden Zahl an freien oder festen freien Journalisten". Deshalb ersetzt er den Begriff der Redaktion durch den der journalistischen Organisation.

41 Als Initiator der deutschen Redaktionsforschung gilt Manfred Rühl mit seiner Studie „Die Zeitung als organisiertes soziales System", in der er sich auf die von Niklas Luhmann geprägte funktional-strukturelle Systemtheorie und auf entscheidungstheoretische Ansätze stützt. (vgl. Rühl 1979)

A. Funck, *Die transparente Redaktion,* DOI 10.1007/978-3-658-11156-4_3,
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Unternehmen geschehen.[42] (vgl. Kieser & Walgenbach 2007, S. 32f.) Da in diesem Kapitel zu zeigen sein wird, wie sich journalistische Organisationen theoretisch fundiert beschreiben lassen, sind solche ‚Patentrezepte' jedoch nicht zielführend.

3.1 Institutioneller Organisationsbegriff

Die Organisation wird in der Forschungsliteratur aus zwei verschiedenen Blickwinkeln heraus betrachtet, nämlich aus der instrumentellen und der institutionellen Perspektive. In Abschnitt 2.3.4 wurde bereits begründet, weshalb die Redaktionsorganisation in dieser Arbeit aus der umfassenderen und gebräuchlicheren *institutionellen Perspektive* heraus analysiert wird, die vor allem durch die Organisationssoziologie und -psychologie geprägt ist. Die Organisation lässt sich nach diesem Verständnis als ein zielgerichtetes, offenes soziales System mit einer formalen Struktur definieren. Sie weist demnach drei zentrale Merkmale auf (vgl. Jarren 2010, S. 144; Schreyögg 2008, S. 9; Schulte-Zurhausen 2005, S. 1f.):

- *Zielorientierung:* Organisationen sind bewusst, planvoll und dauerhaft auf die Erreichung bestimmter Ziele hin ausgerichtet. Die Handlungen der Organisationsmitglieder sowie der Einsatz von Ressourcen werden den Zielen entsprechend koordiniert und gesteuert.
- *Formale Organisationsstruktur (geregelte Arbeitsteilung):* Die Aufgaben und Aktivitäten der Mitglieder werden in Organisationen nach bestimmten Mustern geteilt und miteinander verknüpft. Diese Muster drücken sich in bestimmten Erwartungen aus, an denen sich das Handeln der Mitglieder ausrichten soll, so dass es zum Teil vorhersehbar wird.
- *Offenes soziales System:* Organisationen verfügen über absichtlich geschaffene, veränderbare Grenzen, durch die sich die organisatorische Innenwelt von der Außenwelt (Umwelt) trennen lässt. Wer Mitglied werden will, muss die in der Organisation geltenden Regeln einhalten. Als offen sind diese Systeme insofern zu bezeichnen, als dass sie in einer wechselseitigen Beziehung zu ihrer Umwelt stehen.

Der institutionelle Organisationsbegriff öffnet den Blick für das gesamte soziale Gebilde, für Ziele, formale, aber auch informale Strukturen[43] und für das Handeln

42 Kieser & Walgenbach (2007, S. 32f.) kritisieren, dass diese Regeln eine konservative Organisationsgestaltung fördern, indem sie Lösungen festschreiben, die sich in der Vergangenheit als erfolgreich erwiesen haben. „Außerdem sind diese Regeln wertgeladen, sie orientieren sich vordergründig am Kriterium der ökonomischen Effizienz, aber oftmals schimmert – nicht nur implizit – das Motiv der Herrschaftssicherung in den Leitfäden durch." (ebd., S. 33)

der Mitglieder (und nicht nur der führenden Mitglieder). Ein solcher, weit gefasster Begriff der Organisation ist erforderlich, wenn nicht nur die formale Struktur beschrieben, sondern auch deren tatsächliche Anwendung und Veränderung durch die Organisationsmitglieder erfasst werden soll (vgl. Wyss 2002, S. 44). Außerdem erwächst daraus die Möglichkeit, die Beziehungen der Organisation zur Umwelt und ihre Funktion für die Gesellschaft in die Betrachtung einzubeziehen.

3.2 Die Redaktion im Lichte der Strukturationstheorie

Im vorherigen Abschnitt wurden Organisationen aus der institutionellen Perspektive als zielgerichtete, offene soziale Systeme mit einer formalen Struktur definiert. An diesem Punkt stellt sich nun die Frage, wie die skizzierten Merkmale von Organisationen und die Vorgänge darin beschrieben und in einem Modell zusammengeführt werden können. Dafür ist ein integrativer Theorieansatz erforderlich, mit dessen Hilfe sich einerseits die Struktur einer Organisation darstellen lässt, der andererseits aber auch dazu geeignet ist, (1) das Verhältnis der Organisation zu Umwelt und Gesellschaft und (2) das Verhältnis der Organisation zum handelnden Akteur abzubilden (vgl. Altmeppen 2007, S. 289). Die auf der Mesoebene anzusiedelnden Organisationen fungieren dabei als Scharnier oder Vermittlungsinstanz zwischen Makro- und Mikro-Ebene, „indem sie gesellschaftliche Anforderungen an Journalismus katalysieren, und – bottom up – indem sie die einzelnen Journalisten organisational integrieren“. (ebd.)

Um die genannten Fragestellungen zu bearbeiten, wird in dieser Arbeit auf die „Theorie der Strukturierung“ von Anthony Giddens (1984, 1997)[44] zurückgegriffen. Während der Akteur in der makroperspektivischen Systemtheorie weitgehend ausgeblendet wird, stellt sie den Versuch einer Verbindung von Akteurs-, Institutionen- und Systemtheorie dar (vgl. Löffelholz 2004, S. 57f.; Löffelholz, Quandt & Thomas 2004, S. 259). Die Strukturationstheorie gilt als sozialtheoretischer Zugang, der sich insbesondere für die Analyse des Handelns von und in Organisationen eignet (vgl. Walgenbach 2006, S. 404), weil sie die Dichotomie von System und Subjekt aufhebt und weil sie mit Basisbegriffen der Organisations- und Managementforschung wie Handeln, Struktur, Institutionen, Ressourcen und Regeln arbeitet, so dass sie dort anschlussfähig ist (vgl. Altmeppen 2007, S. 291; Löffelholz 2004, 57f.; Wyss 2004, S. 307).

43 Zur Unterscheidung zwischen formaler und informaler Struktur siehe Kieser und Walgenbach (2007, S. 22-24).

44 Seinen ersten Entwurf einer Strukturationstheorie mit dem Titel „The constitution of society“ publizierte Giddens 1984. Die erste deutschsprachige Übersetzung erschien 1988, wobei hier die dritte, mit der ersten Fassung identische Auflage von 1997 zitiert wird.

3.2.1 Zentrale Konzepte und Begriffe

Die folgende Darstellung beschränkt sich auf die für das Thema dieser Arbeit wesentlichen Konzepte und Begriffe der Strukturationstheorie, die auch als Theorie der Strukturierung bezeichnet wird.[45] Ihr Urheber Anthony Giddens hat damit den Versuch unternommen, die in den Sozialwissenschaften unverbundenen Konzepte von Handlung und Struktur unter einem Theoriedach zusammenzuführen. Den Kerngedanken bildet dabei die *Dualität von Struktur*. Dieser Begriff soll zum Ausdruck bringen, dass die sozialen Akteure durch ihre Handlungen die Bedingungen (Strukturen) produzieren und reproduzieren, die ihr Handeln erst ermöglichen, dass also diese Strukturen zugleich Medium und Ergebnis sozialen Handelns sind. (vgl. Giddens 1997, S. 77–79; Walgenbach 2006, S. 406) Handlung und Struktur bedingen sich demnach gegenseitig, sie stehen in einem rekursiven Konstitutionsverhältnis zueinander. Die *Rekursivität* führt dazu, dass die Struktur repliziert und verändert werden kann, je nachdem, ob sich die Akteure strukturkonform verhalten oder nicht. (vgl. Walgenbach 2006, S. 406; Weder 2008, S. 347–349)

Den Prozess der Hervorbringung von Handlung durch Bezugnahme auf Struktur und die gleichzeitige Produktion oder Reproduktion dieser Struktur durch Handlung bezeichnet Giddens als *Strukturierung*. (vgl. Giddens 1997, S. 77) Andere Wissenschaftler verwenden zum Teil die Begriffe Strukturation und Strukturationstheorie. (vgl. z.B. Wyss 2004, S. 310f.) In dieser Arbeit soll ebenfalls von *Strukturation* die Rede sein.

Im Zentrum der sozialwissenschaftlichen Forschungsbemühungen sollten laut Giddens (1984, S. 2) weder die Erfahrungen einzelner Akteure, noch die Existenz einer statischen oder vermeintlich objektiv existenten Struktur, sondern *soziale Systeme* als Ergebnis von Strukturation stehen. Soziale Systeme, zu denen auch Organisationen zählen, sind für Giddens (1997, S. 77) über Raum und Zeit hinweg reproduzierte Beziehungen zwischen Akteuren oder Kollektiven, die als regelmäßige soziale Praktiken zum Vorschein kommen.[46]

Struktur definiert Giddens (1997, S. 77f. u. 432) als Regeln und Ressourcen, die das Handeln in bestimmte, aber rekursiv veränderbare Bahnen lenken und nur in Form von Erinnerungsspuren existieren. Regeln bezeichnet er als „Tech-

45 Genauere Erläuterungen der Strukturationstheorie von Anthony Giddens und ihrer Anwendungsmöglichkeiten finden sich unter anderem bei Ortmann, Sydow & Windeler (2000), Altmeppen (2006b, 2007), Wyss (2004) und natürlich bei Giddens selbst (1984, 1997).

46 Im Unterschied zum Systembegriff in der funktional-strukturellen Systemtheorie Luhmannscher Prägung sind soziale Systeme laut Giddens nicht geschlossen und autopoietisch, sondern ihre Grenzen ‚wandern' bei Veränderung der sozialen Praktiken mit. (vgl. Giddens 1997, S. 216–218)

niken oder verallgemeinerbare Verfahren“ (ebd., S. 73), welche die Aufrechterhaltung einer etablierten Handlungsfolge gewährleisten, Ressourcen als „Formen des Vermögens zur Umgestaltung“ (1984, S. 17ff.), wobei er analytisch jeweils zwischen zwei Arten unterscheidet (vgl. Giddens 1997, S. 45, 70 u. 315–320; Ortmann, Sydow & Windeler 2000, S. 320f.; Walgenbach 2006, S. 410; Wyss 2004, S. 311ff.):

- *Regeln der Sinnkonstitution* (Signifikation) prägen die kognitive Ordnung eines sozialen Systems, sie liefern Interpretationen der Welt, die Handeln und Verständigung steuern und ermöglichen (z.B. Interpretationsschemata, Mythen, Symbole)
- *Regeln der Rechtfertigung* (Legitimation) prägen die normative Ordnung eines sozialen Systems. Sie legen fest, was die Mitglieder sollen oder dürfen und was nicht.
- *Allokative Ressourcen* bezeichnen materielle Phänomene – fertige Güter, Geld oder Produktionsfaktoren zum Beispiel. Sie begründen eine bestimmte Herrschaftsordnung (Domination).
- *Autoritative Ressourcen* sind Fähigkeiten und Kapazitäten wie Organisationswissen oder bestimmte Managementkompetenzen. Auch sie begründen eine bestimmte Herrschaftsordnung (Domination). Wer über sie verfügt, erlangt damit Macht über andere Akteure.

Walgenbach (2006, S. 410) zufolge treten Regeln „in der spezifischen Weise des (handlungs-)praktischen Wissens in die Subjektivität der Akteure ein, während die Ressourcen das Handlungsvermögen der Akteure begründen“.

Giddens ordnet die Regeln und Ressourcen drei *Dimensionen des Sozialen* zu, nämlich der Signifikation, der Legitimation und der Domination. Regeln und Ressourcen stellen zunächst jedoch nur Potenziale dar, die erst durch die Interaktionen der Akteure ‚Wirklichkeit‘ werden. Auf der Ebene der Interaktion, verstanden als soziales Handeln, kommen die Dimensionen in der Kommunikation, der Bewertung von Verhalten (Sanktionierung) und der Ausübung von Macht zum Ausdruck. Die Akteure wenden die Regeln und Ressourcen situationsspezifisch an und aktualisieren sie, indem sie Deutungsmuster, Normen und Machtmittel einsetzen, die Giddens als Vermittlungsmodalitäten bezeichnet. Sie fungieren als Bindeglieder zwischen Struktur und Handeln. (vgl. Giddens 1997, S. 81–88; Walgenbach 2006, S. 411f.; Wyss 2004, S. 312) *Abbildung 3* zeigt, wie sich die drei Dimensionen des Sozialen auf der Struktur- und Handlungsebene niederschlagen und wie sie über die Vermittlungsmodalitäten miteinander verbunden sind. Ortmann, Sydow und Windeler (2000, S. 320) beschreiben diese Zusammenhänge wie folgt:

> „Wenn Mitglieder in Organisationen miteinander kommunizieren, dann beziehen sie sich reflexiv und rekursiv auf strukturelle Formen – Regeln im Sinne verallgemeinerbarer Verfahren – der Signifikation, die sie auf diese immer situative, besondere Weise zu Modalitäten ihres Handelns machen. Sie üben in einer Interaktion Macht aus, indem sie sich auf organisationale Ressourcen beziehen, die sie als Machtmittel (Faszilitäten) in die Interaktionssequenz einbringen. Sie sanktionieren, indem sie ihrem Handeln Normen unterlegen und das Handeln anderer auf Basis von Normen bewerten und beurteilen, die sie aus einem reflexiven Rekurs auf die Arten und Weisen der Legitimation gewinnen, in Organisationen etwa auf Praktiken der Bewertung von Personen, Leistungen, Prozessen (…).“

Die drei Dimensionen des Sozialen sind allerdings nur analytisch trennbar, sie sind sowohl auf der Ebene der Struktur als auch auf der Ebene der Interaktion horizontal miteinander verwoben (horizontale Rekursivität). So ist zum Beispiel die Durchsetzung von Sanktionen immer auch an die Verfügungsmacht über Ressourcen gebunden und mit bestimmten Wertesystemen verknüpft. (vgl. Ortmann, Sydow & Türk 2000, S. 23; Walgenbach 2006, S. 410–413)

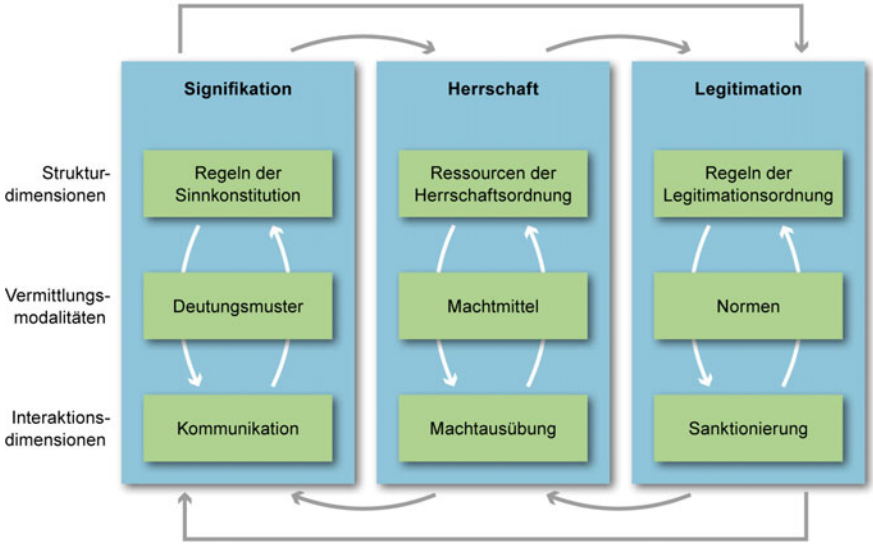

Abbildung 3: Rekursivität zwischen den Dimensionen des Sozialen (Quelle: verändert nach Ortmann, Sydow & Windeler 2000, S. 325)

Für die Analyse des sozialen Handelns auf der Ebene der Interaktionen fehlt hier allerdings noch ein zentraler Baustein, mit dem Giddens seine Strukturationstheorie ausgekleidet hat: das *Konzept des Handelnden*. Das „Handeln" vollzieht sich nach diesem Konzept als ein kontinuierlicher Prozess, ein Verhaltensstrom. Giddens spricht zudem von einzelnen „Handlungen", wobei er darauf hinweist, dass sie im Strom des Handelns nicht klar voneinander zu trennen sind. (vgl. Giddens 1997, S. 53f.) Im Unterschied zum weiter gefassten Begriff des Verhaltens ist das Handeln zweckgerichtet (intentional) und der Handelnde dazu fähig, in die Welt einzugreifen und dadurch einen Zustand oder einen Prozess zu beeinflussen, das heißt Macht auszuüben.[47] (vgl. ebd., S. 58–66) „Handeln betrifft Ereignisse, bei denen ein Individuum Akteur in dem Sinne ist, daß es in jeder Phase einer gegebenen Verhaltenssequenz anders hätte handeln können", schreibt Giddens (ebd., S. 60). Die Handelnden haben also die Wahl zwischen verschiedenen Handlungsoptionen. (vgl. Schwarz 2008, S. 63f.)

Außerdem geht Giddens davon aus, dass die Akteure ihr Handeln reflexiv steuern, womit gemeint ist, dass sie dabei ihr eigenes vergangenes, gegenwärtiges und für die Zukunft vermutetes Verhalten ebenso mit in Betracht ziehen wie das Verhalten anderer und die Strukturen ihres Handlungsfeldes. (vgl. Giddens 1997, S. 55f.; Ortmann, Sydow & Windeler 2000, S. 317; Walgenbach 2006, S. 407) Er verweist jedoch darauf, dass die sozialen Akteure bei aller Reflexionsmächtigkeit auch mit unerkannten Bedingungen und unbeabsichtigten Folgen ihres Handelns zurechtkommen müssen, da ihr Wissen über den strukturellen Rahmen grundsätzlich begrenzt ist und sie in soziale Kontexte eingebunden sind, die sie nicht völlig durchschauen und kontrollieren können. Die Akteure müssen sie daher kontinuierlich in den Strom ihrer Handlungen einbauen. Dieses „Stratifikationsmodell des Handelnden" (stratification model of action) ist zentral für das Verständnis von Handlungen und Akteuren in der Strukturationstheorie. (vgl. Giddens 1984, S. 5ff., 1997, S. 55ff.; Zimmer & Ortmann 2001, S. 31)

Die *reflexive Steuerung des Handelns* kann laut Giddens auf zwei verschiedenen Ebenen des Bewusstseins ablaufen, die er als (handlungs-)praktisches und

47 Einer vielzitierten Definition von Max Weber zufolge soll Handeln „ein menschliches Verhalten (einerlei ob äußeres oder innerliches Tun, Unterlassen oder Dulden) heißen, wenn und insofern als der oder die Handelnden mit ihm einen subjektiven Sinn verbinden" (Weber 1972, S. 1). Uwe Schimank weist darauf hin, dass der Terminus „der oder die Handelnden" das zu Definierende bereits enthält und schlägt daher vor, ihn durch „den oder die sich Verhaltenden" zu ersetzen. (vgl. Schimank 2007, S. 23) Verhalten ist demnach der abstraktere Begriff. Er bezieht sich auf jegliche Formen menschlicher Aktionen, die sich bewusst oder unbewusst vollziehen und auf geplanten Handlungen oder Reflexen beruhen können. Noch enger als das Handeln ist der Begriff soziales Handeln gefasst: Weber (ebd.) versteht darunter ein Handeln, „welches seinem von dem oder den Handelnden gemeinten Sinn nach auf das Verhalten anderer bezogen wird und daran in seinem Ablauf orientiert ist". (vgl. Miebach 2010, S. 20)

diskursives Bewusstsein bezeichnet. Beim *praktischen Bewusstsein* spiegeln sich die Strukturen in den Erfahrungen und Wissensbeständen der Akteure wider. Diese Erfahrungs- und Wissensspuren steuern ihr alltagspraktisches Handeln und führen zu Routinen – zum Beispiel zur gewohnheitsmäßigen Anwendung von Nachrichtenfaktoren. (vgl. Giddens 1997, S. 36f.; Walgenbach 2006, S. 406–408; Wyss 2004, S. 309f.)

> „Der Begriff des praktischen Bewusstseins ist fundamental für die Theorie der Strukturierung; das praktische Bewusstsein beinhaltet bei Giddens alles, was die Handelnden stillschweigend darüber wissen, wie in den Kontexten des gesellschaftlichen Lebens zu verfahren ist, ohne dass sie in der Lage sein müssten, Ziele bewusst im Kopf zu haben.“ (Weder 2008, S. 350)

Diskursives Bewusstsein bedeutet hingegen, dass die Akteure über die Bedingungen und möglichen Folgen ihres Handelns nachdenken und die Gründe dafür benennen können (Handlungsrationalisierung). (vgl. Ortmann, Sydow & Windeler 2000, S. 317; Walgenbach 2006, S. 407) Je stärker das handlungspraktische und vor allem das diskursive Bewusstsein (bzw. das diskursive Wissen) der Akteure über die Strukturen ausgeprägt ist, desto weniger stellen sich unbeabsichtigte Handlungsfolgen ein, durch die sich die (zweckgerichtet geschaffene) Struktur verändert. (vgl. Walgenbach 2006, S. 408f.; Weder 2008, S. 350)

3.2.2 Strukturation und Organisation

Anthony Giddens will die Strukturationstheorie als eine Sozialtheorie verstanden wissen, die sich mit dem Wechselspiel zwischen menschlichem Handeln und sozialen Institutionen beschäftigt. Die Institutionen bilden den strukturellen Kontext, die Bedingungen, unter denen die Akteure handeln und die sie durch deren Handeln (re)produzieren. (vgl. Giddens 1997, S. 30; Walgenbach 2006, S. 403f.)

Elisabeth Göbel (2002, S. 3) definiert Institutionen als „Systeme von verhaltenssteuernden Regeln bzw. durch diese gesteuerte Handlungssysteme, die Problembereiche menschlicher Interaktion gemäß einer Leitidee ordnen, die für längere Zeit und einen größeren Kreis von Menschen gelten und deren Beachtung auf unterschiedliche Art und Weise durchgesetzt wird". Für Giddens (1984, S. 17) sind Institutionen „diejenigen gesellschaftlich auferlegten, regelmäßigen Praktiken, die innerhalb gesellschaftlicher Totalitäten die größte Ausdehnung in Zeit und Raum aufweisen“. Und Altmeppen (2006b, S. 30) bezeichnet sie als „Ordnungsanker innerhalb einer komplexen und sich verändernden Wirklichkeit, die den Menschen langfristig Orientierung geben“.

Entlang der drei strukturellen Dimensionen sozialer Systeme (Signifikations-, Legitimations- und Herrschaftsordnung) lassen sich gesellschaftsweite, supraorganisationale institutionelle Ordnungen – politische, ökonomische, rechtliche oder symbolische Institutionen – von organisationalen, das heißt nur innerorganisatorisch gültigen Institutionen unterscheiden. Ein Beispiel für supraorganisationale Institutionen oder Strukturen sind die in der Bundesrepublik geltenden medienrechtlichen Normen. Organisationen verfügen dagegen über institutionelle Ordnungen, die nur für den eingegrenzten Kreis der Organisationsmitglieder unmittelbar handlungsleitend sind. (vgl. Giddens 1997, S. 83–88; Ortmann, Sydow & Türk 2000, S. 32; Ortmann, Sydow & Windeler 2000, S. 328)

Durch das strukturationstheoretische Konzept der Rekursivität ist es somit möglich, (1) das innerorganisatorische Wechselspiel zwischen Handeln und Struktur und (2) die wechselseitigen Beziehungen der Organisationen zu ihrer institutionellen Umwelt, also zu den supraorganisationalen Institutionen und zu anderen Organisationen zu analysieren. Diese beiden Untersuchungsfelder gilt es nun noch etwas genauer abzuschreiten.

(1) Analyse der innerorganisationalen Strukturation

Wie in Abschnitt 3.1 beschrieben sind moderne Organisationen entsprechend dem in dieser Arbeit verwendeten Begriffsverständnis dadurch gekennzeichnet, dass sie dauerhaft bestimmte Ziele verfolgen und über eine formale Struktur und einen begrenzten Kreis von Mitgliedern verfügen. Auf Basis der Strukturationstheorie lassen sie sich als *soziale Systeme organisierten Handelns* begreifen, die durch reflexive Strukturation entstehen und in denen sich die Akteure in ihrem Handeln rekursiv auf Strukturen beziehen und diese fortschreiben (vgl. Ortmann, Sydow & Windeler 2000, S. 317f.).

Strukturen in Form von Regeln und Ressourcen ermöglichen und restringieren zugleich das Handeln der Akteure. (vgl. ebd., S. 319) Über Jahre eingespielte Rechercheregeln zum Beispiel ermöglichen zwar ein routiniertes, systematisches Vorgehen bei der Recherche, sie verstellen aber unter Umständen auch den Blick auf völlig neue Recherchewege, wie sie durch das Umsichgreifen von Social Media Plattformen, Blogs oder Wikis im Internet entstanden sind. Doch die Strukturen sind nicht nur Medium, sondern auch Ergebnis von Handlungen (Konzept der Dualität von Struktur): Wenn die Recherche in Blogs oder Wikis für die Redaktionsmitarbeiter zur gängigen Praxis wird, so können dadurch neue Strukturen entstehen – etwa indem eine Zeitungsredaktion dafür eine eigene

Social Media Plattform installiert und ihre Redakteure zum täglichen Bloggen anhält.

Was Giddens unter Regeln und Ressourcen versteht, wurde in Abschnitt 3.2.1 bereits kurz erläutert. Als strukturelle Eigenschaften weisen sie eine gewisse Allgemeinheit auf, so dass sie in unterschiedlichen Situationen und für unterschiedliche Zwecke anwendbar sind.[48] Besonders zu beachten ist, dass Regeln und Ressourcen nur in dem Maße existieren, in dem die Akteure sie tatsächlich anwenden oder mobilisieren. (vgl. Zimmer & Ortmann 2001, S. 32f.)

Dass *Ressourcen* erst durch soziale Konstitutionsprozesse zu Ressourcen werden, dass die Akteure sie also erst dazu machen müssen, lässt sich abermals am oben genannten Beispiel zeigen: Erst wenn die Leserkommentare auf der von der besagten Zeitungsredaktion eingerichteten Social Media Plattform regelmäßig zur Recherche und Themenfindung genutzt werden, stellen die Plattform und das darüber generierte Wissen Ressourcen dar, die in die Produktion der Zeitungsinhalte einfließen.

Regeln als generalisierbare[49] Verhaltens- und Verfahrensweisen der Praxis zeigen sich ebenfalls erst im Handeln der Akteure. Im Unterschied zu den Ressourcen, die sich in gewisser Weise „anhäufen“ (akkumulieren) lassen, existieren sie jedoch nur in ihrer Erinnerung. (vgl. ebd.) Formale, explizit formulierte Regeln sind demnach lediglich kodifizierte Interpretationen dieser in den Köpfen vorhandenen Regeln („codified interpretations of rules“), sie werden unter anderem in Organigrammen oder strategischen Plänen festgehalten. Während in der Organisationstheorie häufig die vom Management festgeschriebene Organisationsstruktur im Vordergrund steht, setzt Giddens also bei den tatsächlich ‚gelebten‘ Regeln an, die erst in ihrer situativen und kontextuellen Anwendung zum Vorschein kommen.[50] (vgl. Ortmann, Sydow & Windeler 2000, S. 329f.)

Weichen diese Regeln vom formalen Regelwerk ab, so entsteht eine informelle Struktur, welche die offizielle Struktur erweitert und ergänzt oder zu ihr im

48 Durch diese Allgemeinheit haftet ihnen allerdings auch eine noch zu füllende „Leere“ an, weshalb sie in einer bestimmten Handlungssituation der Konkretisierung und Interpretation bedürfen. (vgl. Zimmer & Ortmann 2001, S. 33f.) „Der analytische Ort dieser Vermittlung von Handlung und Struktur sind bei Giddens die Modalitäten: die mit den Indizes des Hier, Jetzt und So versehenen (und dabei also situationsspezifisch interpretierten und modifizierten) Regeln und Ressourcen.“ (ebd., S. 34)

49 Generalisierbar bedeutet, dass sich die Regeln nicht auf konkrete Inhalte, Situationen oder Personen, sondern auf Positionen (Stellen), Abteilungen, Ressorts oder auf die Körperschaft insgesamt beziehen. (vgl. Ortmann, Sydow & Windeler 2000, S. 319)

50 „Die derart konkretisierten, das heißt von jemandem mit spezifischen Erfahrungen und Kompetenzen in Gebrauch genommenen Regeln und Ressourcen heißen bei Giddens Modalitäten.“ (Ortmann, Sydow & Windeler 2000, S. 330)

Widerspruch steht und sie damit unterläuft. Erschwerend kommt hinzu, dass sich gerade im Journalismus längst nicht alle Handlungen detailliert durch festgelegte Regeln steuern lassen, „denn es geht nicht um Aktenvorgänge und deren – häufig aufschiebbare – Entscheidung, sondern es geht in journalistischen Organisationen um Veröffentlichungsentscheidungen unter Zeitdruck bei selten vorhersehbaren Ereignissen“ (Altmeppen 2006b, S. 71). Altmeppen zufolge sind die Regeln im Medienbereich daher tendenziell eher oberflächlich statt intensiv und detailliert, stillschweigend statt diskursiv, informell und schwach sanktioniert angelegt. (vgl. ebd., S. 52)

Für das Management von Organisationen folgt daraus, dass die Führungskräfte ständig hinterfragen müssen, ob die kodifizierten Interpretationen der Regeln den in den Köpfen der Akteure vorhandenen Regeln überhaupt entsprechen und inwiefern die vermeintlichen Ressourcen auch tatsächlich genutzt werden, damit die formale, unter anderem in Organigrammen und Stellenbeschreibungen zum Ausdruck kommende Struktur nicht nur zum Schein und auf dem Papier existiert. Will man sich den tatsächlich ‚gelebten‘ Strukturen einer Organisation nähern, so kann das auf zwei Wegen geschehen: Zum einen kann man die handelnden Akteure nach den von ihnen angewandten Regeln und regelmäßig genutzten Ressourcen fragen und jene somit aus der Teilnehmerperspektive ermitteln. Das setzt allerdings voraus, dass den Akteuren diese Regeln und Ressourcen diskursiv bewusst sind. Die andere Möglichkeit besteht darin, die Akteure in ihrem Arbeitsalltag zu beobachten, um generalisierte Verfahrensweisen zu entdecken und zu sehen, ob und wie sie auf die Ressourcen zugreifen. (vgl. Osterloh & Grand 2000, S. 358)

Darüber hinaus kann und wird das Management jedoch auch versuchen, die organisationalen Strukturen nach Maßgabe der jeweiligen Ziele bewusst zu formen und zu verändern. Dieser Versuch beinhaltet die Neuformulierung von Regeln sowie die Veränderung und Umverteilung von Ressourcen. Gemäß der von Giddens herausgestellten Dualität von Struktur ist dabei jedoch zu beachten, dass auch dieses strategische Managementhandeln umgekehrt von den gelebten Strukturen beeinflusst wird. (vgl. Altmeppen 2006b, S. 55–57; Zimmer & Ortmann 2001, S. 37–39) In einer Redaktion zum Beispiel, in der die Redakteure sich vor allem in der Rolle der kritischen Beobachter und weniger als Dienstleister ihrer Leser sehen (Regeln der Sinnkonstitution) und sich an den Verfahrensregeln des investigativen Journalismus orientieren, wird der Chefredakteur es relativ schwer haben, seine „Strategie der Lesernähe“ umzusetzen und seine Mitarbeiter für die sich daraus ergebenden Aufgaben des Redaktionsmarketing zu begeistern.

Außerdem kann auch das Managementhandeln wie jede Handlung nicht intendierte Folgen haben oder durch unerkannte situative und strukturelle Handlungsbedingungen − unvorhergesehene Umweltentwicklungen und Vorgänge im

Unternehmen − konterkariert werden, was dann wiederum eine Kurskorrektur erforderlich macht. (vgl. Zimmer & Ortmann 2001, S. 42) „Die Kunst des strategischen Managements liegt dann darin, so zu führen, dass die Intentionen realisiert werden können, während gleichzeitig auch auf sich entfaltende Handlungs- und Verhaltensmuster reagiert wird.“ (ebd., S. 40)

(2) Analyse der Umweltbeziehungen

Mit dem Konzept der Rekursivität lässt sich neben dem Binnenverhältnis von Organisationsstruktur zu organisationalem Handeln auch das Außenverhältnis von Organisationen zu ihrem gesellschaftlichen Umfeld beschreiben. Damit ist sowohl ihr rekursives Konstitutionsverhältnis zu supraorganisationalen Institutionen als auch ihr Verhältnis zu anderen Organisationen und nichtorganisierten Akteuren gemeint.

Im ersten Fall lässt sich sagen, dass Organisationen als korporative Akteure nicht nur von den gesellschaftlichen Strukturen beeinflusst werden, sondern diese Strukturen auch ihrerseits (re-)produzieren. (vgl. Ortmann, Sydow & Türk 2000, S. 19f.; Ortmann, Sydow & Windeler 2000, S. 327f.) Das Presserecht oder die Medienaufsicht etwa stellen rechtliche und politische Strukturen des Journalismus und der Medienmärkte dar, die organisationales Handeln (die Organisation wird hier zum handelnden, korporativen Akteur) ermöglichen und begrenzen. Umgekehrt wirken die Medienorganisationen aber auch auf die politischen und rechtlichen Regulationen zurück, die sie betreffen, und zwar oftmals in strategischer Absicht: Indem sich die Zeitungsverlage zum Beispiel unter dem Stichwort Leistungsschutzrecht für einen verstärkten Schutz ihrer Urheberrechte im Internet einsetzen, versuchen sie die urheberrechtlichen Regulationen zu ihren Gunsten zu beeinflussen (vgl. Beck, Reineck & Schubert 2010, S. 183–186).[51] Zimmer und Ortmann (2001, S. 47–49) sprechen in diesem Zusammenhang von „rekursiver Regulation“ und von „strategischer Institutionalisierung“.

Auch zwischen verschiedenen Organisationen sind vielfältige Wechselbeziehungen denkbar: Auf der Handlungsebene können die Mitglieder mit den Mitgliedern anderer Organisationen in Interaktion treten (was sich rekursiv auf die Strukturen beider Organisationen auswirken kann), und auf der Strukturebene können Schnittstellen oder Kopplungen bestehen, so dass sich die Strukturen einer Organisation auch auf die Mitglieder einer anderen auswirken. Solche Beziehungen entstehen zum einen innerhalb des journalistischen Systems, zum

51 Regulierung umschreibt Altmeppen (2006b, S. 236) als den „Versuch, durch strategisches Handeln Einfluss auf die Entwicklung von Unternehmen, Branchen und Märkten zu nehmen“.

Beispiel wenn Zeitungsverlage Kooperationen mit anderen Verlagen eingehen, sich von Journalistenbüros oder Agenturen Material zuliefern lassen oder für ihre Redakteure und Volontäre die Aus- und Weiterbildungsangebote von Berufsorganisationen wie der Akademie für Publizistik in Hamburg nutzen. Zum anderen unterhalten die Redaktionen Beziehungen zu Organisationen anderer gesellschaftlicher Teilsysteme, etwa zu PR-Agenturen und Unternehmen bzw. zu deren Pressestellen.

> „Interorganisationale Strukturierung lässt sich beispielsweise mit Blick auf die PR diskutieren, denn für die PR geht es darum, informative Inhalte als journalistische Produkte ‚verkleidet' zu publizieren und Einfluss auf die journalistischen Strukturen wie auch auf die Akteure zu nehmen." (Altmeppen 2006b, S. 41)

Zu beachten ist jedoch, dass nicht alle Akteure, mit denen es eine Organisation zu tun hat, selbst organisiert sind. Zeitungsredaktionen beispielsweise treten ständig in Interaktion mit einzelnen Lesern und Informanten, sie beauftragen einzelne freie Journalisten oder engagieren einen freien Unternehmensberater. Auch diese Beziehungen können die innerorganisationale Struktur beeinflussen. Und noch etwas ist hier in den Blick zu nehmen, nämlich dass Organisationen auch in mehrere soziale Systeme ‚zerfallen' können, die über unterschiedliche, aus jeweils eigenen Zielsetzungen abgeleitete Strukturen verfügen (vgl. Becker 1996, S. 125). Altmeppen (2006b, S. 58–61) trennt deshalb begrifflich zwischen Medienorganisationen und journalistischen Organisationen – eine Herangehensweise, die im nächsten Abschnitt noch genauer erläutert und kritisch diskutiert wird.

3.2.3 Strukturation und Redaktion

Die Strukturationstheorie ermöglicht es, Organisationen sowohl im Hinblick auf ihre Stabilität als auch auf ihren Wandel hin zu untersuchen (vgl. Ortmann, Sydow & Windeler 2000, S. 333–335) und eine Reihe von Dualismen aufzuheben:[52]

> „Giddens's Theorie der Strukturation der Gesellschaft als eines permanenten Prozesses der Reproduktion bestehender und der Schaffung neuer sozialer Praktiken behandelt zentrale Themen der Organisationstheorie. Sie sucht eine Reihe von bislang als unvereinbar angesehenen Dualismen zu handhaben, ohne diese aufheben zu wol-

52 Eine ausführliche Darstellung der Vorzüge einer strukturationstheoretisch fundierten Organisationstheorie liefern Ortmann, Sydow und Windeler (2000, S. 321–324).

len: z.B. Stabilität versus Wandel, formale versus informale Organisation, organisatorisches Dilemma zwischen Innovation und Routine, Aufbau- versus Ablauforganisation.“ (Osterloh & Grand 2000, S. 355)

Seit Mitte der 90er-Jahre mehren sich denn auch die empirischen Untersuchungen, in denen Organisationsforscher auf die Strukturationstheorie als integrative Perspektive Bezug nehmen. (vgl. Walgenbach 2006, S. 423) Was die Erforschung von journalistischen Organisationen und insbesondere Redaktionen anbelangt, haben unter anderem Altmeppen (2004, 2006b, 2007), Quandt (2002) und Wyss (2002, 2004) die Strukturationstheorie als Analyserahmen für ihre theoretischen und empirischen Arbeiten gewählt.

Als „Redaktion“ wird im deutschsprachigen Journalismus derjenige Bereich eines Medienunternehmens bezeichnet, der die journalistische Leistung erbringt und in dem fest angestellte Journalisten als Redakteure arbeiten. (vgl. Meier 2011, S. 161) Betrachtungsgegenstand dieser Arbeit sind integrierte Zeitungs- und Online-Redaktionen, die sämtliche unter einem einheitlichen Markendach erscheinenden journalistischen Print- und Online-Inhalte produzieren (Stichwort crossmediales Arbeiten).

Altmeppen (2006b, S. 58–61) trennt begrifflich zwischen journalistischen Organisationen (hier: Zeitungs- und Online-Redaktionen), die in erster Linie publizistische Ziele verfolgen, und Medienorganisationen (hier Zeitungsverlage), deren Ziele vor allem wirtschaftlicher Natur sind. Er betrachtet sie als eigenständige soziale Systeme organisierten Handelns, die einander jedoch brauchen und deshalb durch Ko-Orientierung miteinander verbunden sind: „Der Journalismus produziert aktuelle und relevante Informationen, zu deren Distribution er die Medien benötigt, die wiederum auf die journalistischen Produkte als Inhalte ihrer Distribution angewiesen sind.“ (ebd., S. 58) Der Begriff Ko-Orientierung beinhaltet für Altmeppen, dass Organisationssysteme durch wechselseitige Beeinflussungen, Rücksichtnahmen und Anpassungen in Beziehung zueinander stehen. Die Abstimmung erfolgt über die Kommunikation der Beziehungspartner und über strukturelle Verflechtungen, etwa indem „Akteure des Redaktionsmanagements zugleich Mitglieder des Medienmanagements sind“ (ebd., S. 60 u. 206) und umgekehrt.

Altmeppen argumentiert funktional und auf systemtheoretischer Grundlage, wenn er schreibt, dass Medienorganisationen nach dem Systemcode Zahlung/Nichtzahlung handeln, die journalistischen Organisationen hingegen nach dem Code öffentlich/nicht-öffentlich. Die Redaktionen, freien Journalistenbüros oder Nachrichtenagenturen liefern ihm zufolge den Medienorganisationen journalistische Inhalte und erhalten dafür im Gegenzug die notwendigen Ressourcen, um ihre Angebote zu erstellen. (vgl. ebd., S. 201f.)

Diese Argumentation erscheint aus strukturationstheoretischer Perspektive im Falle der Redaktionen jedoch nicht konsequent: Medienunternehmen können unterschiedliche Güter und Dienstleistungen anbieten (Geschäftsfelder), darunter Medienangebote mit journalistischen Inhalten. Auf dem Anzeigenmarkt verfolgen sie mit diesen journalistischen Produkten wirtschaftliche Ziele, auf dem Lesermarkt treten neben die wirtschaftlichen (Einzelverkauf und Abonnements) auch publizistische, vom Medienrecht beeinflusste Ziele (nicht-interessengeleitete Veröffentlichung von gesellschaftlich relevanten Themen). Für die Erfüllung dieser publizistischen Ziele bilden sich spezielle redaktionelle Strukturen heraus, die der Redaktion im Vergleich zu anderen Abteilungen oder Geschäftsbereichen eine relativ große Autonomie innerhalb des Medienunternehmens verschaffen und so die „innere Pressefreiheit" sichern (vgl. Pörksen, Loosen & Scholl 2008, S. 18).

Redaktionen und privatwirtschaftliche Medienunternehmen sind dabei allerdings nicht als gleichberechtigt nebeneinanderstehende Organisationssysteme anzusehen. Die Redaktionen sind vielmehr organisatorisch in die Medienunternehmen eingebettet. Diese Einbettung zeigt sich unter anderem darin, dass sämtliche Redaktionsmitglieder gleichzeitig Mitglieder des Medienunternehmens sind und dessen Regeln befolgen, was aber andersherum nicht für alle Unternehmensmitglieder gilt. Hinzu kommt, dass die Manager eines Medienunternehmens oder die Verleger eines Zeitungsverlages steuernd in die Belange der Redaktion eingreifen können, indem sie ihnen die Etats kürzen, Ressorts auslagern oder von ihrer Richtlinienkompetenz Gebrauch machen. Die Redaktionen können zudem ohne eine Organisation, welche die erforderlichen Ressourcen für sie erwirtschaftet, nicht fortbestehen, die Medienunternehmen hingegen – bei erfolgreicher Änderung ihrer Angebotsstrategie – sehr wohl ohne die Redaktionen.

Will sich ein Zeitungsverlag jedoch als Anbieter von Qualitätsjournalismus am Markt positionieren (Qualitätsstrategie), so wird er den Redaktionen mehr Souveränität einräumen müssen. Ein solcher Machtverzicht wird deshalb notwendig, weil die publizistischen Ziele des ‚Qualitätsjournalismus' danach verlangen, dass eine Redaktion diesen Zielen zuwiderlaufende, rein wirtschaftlich motivierte ‚Übergriffe' aus anderen Verlagsbereichen abwehrt.[53]

In dieser Arbeit geht es ausschließlich um Zeitungsverlage, die mit ihren redaktionellen Zeitungs- und Online-Angeboten eine konsequente Qualitätsstrategie verfolgen und dies glaubhaft nach außen kommunizieren wollen. Deshalb sollen Redaktionen hier aus einem strukturationstheoretischen Blickwinkel als relativ autonom agierende soziale (Teil-)Systeme organisierten Handelns be-

53 Siehe dazu die Ausführungen in Abschnitt 5.3 zum Qualitätskriterium der Unabhängigkeit.

trachtet werden, die über eigene Ziele und Strukturen verfügen. Sie stehen zwar in einem rekursiven Verhältnis der Regulierung und Strukturierung zum Medienunternehmen, dem sie angehören (vgl. Altmeppen 2006b, S. 236), versuchen aber, die Einflussnahme von Controllern oder Anzeigenleitern auf ihr journalistisches Tätigkeitsfeld zu begrenzen.

4 Transparenz, Glaubwürdigkeit und Vertrauen

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Frage, wie Transparenz, Glaubwürdigkeit und Vertrauen zusammenhängen. Dem ist vorauszuschicken, dass der positive Zusammenhang zwischen redaktioneller Transparenz und Vertrauen in der Literatur zwar immer wieder behauptet, bislang aber noch nicht durch umfangreiche und langfristig angelegte empirische Studien belegt worden ist.[54] Hier wird es lediglich darum gehen zu zeigen, wie sich Vertrauen und Glaubwürdigkeit theoretisch fassen und operationalisieren lassen und inwiefern Transparenz letztlich ein Wegbereiter für Vertrauen sein kann.

4.1 Vertrauensbildung als Ziel

Medienprodukte – das wurde im ersten Kapitel gezeigt – lassen sich aus medienökonomischer Perspektive den Erfahrungs- und Vertrauensgütern zuordnen, weil vor allem die Qualität der journalistisch aufbereiteten Inhalte vor dem Kauf und auch während des Konsums nur schwer zu beurteilen ist. Die Leser einer Tageszeitung verfügen zum Beispiel in der Regel weder über die Zeit, noch über das erforderliche, durch eigene Beobachtungen oder Befragungen erlangte Wissen, um die Qualität der journalistischen Darstellung der einzelnen Artikel in den einzelnen Tagesausgaben prüfen und bewerten zu können. Deshalb, so die Argumentation von Christoph Neuberger (2014, S. 230f.), müssten Medienunternehmen valide Signale aussenden, „um dem Publikum vor dem Kauf und der Nutzung verlässliche Identitäts- und Qualitätshinweise zu geben“ (ebd., S. 231). Das Ziel besteht darin, das Vertrauen des Publikums zu gewinnen. Doch was ist eigentlich unter dem Begriff Vertrauen zu verstehen? Und welche Signale können Medieninstitutionen aussenden, damit sich Vertrauen bildet?

Niklas Luhmann versteht unter Vertrauen einen Mechanismus zur Reduktion von Komplexität. (vgl. Luhmann 2000, S. 27ff.) Der Begriff der Komplexität impliziert ihm zufolge, „daß die Welt mehr Möglichkeiten zulässt, als für den

54 Langfristig angelegt sein müssten diese Studien, weil sich Vertrauen nur langsam und durch wiederholte positive Erfahrungen bildet, wie in Abschnitt 4.2 noch ausführlicher dargelegt wird.

A. Funck, *Die transparente Redaktion,* DOI 10.1007/978-3-658-11156-4_4,
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Einzelnen Wirklichkeit werden können, und in diesem Sinne ‚offen' strukturiert ist" (ebd., S. 5). Luhmann verdeutlicht, dass der Umgang mit Komplexität für den Menschen eine existenzielle Notwendigkeit darstellt:

> „Dem Menschen allein wird jedoch die Komplexität der Welt selbst und damit auch die Selektivität seiner Umwelt bewußt und dadurch Bezugsproblem seiner Selbsterhaltung. Er kann Welt, kann bloße Möglichkeiten, kann sein Nichtwissen thematisch erfassen und sich selbst erkennen als jemanden, der entscheiden muß." (ebd., S. 5f.)

Dadurch, dass wir andere Menschen als anderes Ich wahrnehmen, das alles ganz anders erleben kann als wir selbst, wird die Verunsicherung noch größer – Luhmann bezeichnet diesen Sachverhalt als die soziale Dimension von Komplexität. (vgl. ebd., S. 6) Doch wie bewältigt nun der Mensch dieses Komplexitätsproblem? Wie bleibt er gerade angesichts der prinzipiellen Unberechenbarkeit anderer Menschen noch entscheidungs- und handlungsfähig? Die Antwort lautet: Er entwickelt Vertrauen. Luhmann versteht darunter eine „riskante Vorleistung" (vgl. ebd., S. 27). Der Vertrauende verhält sich so, als ob eine bestimmte Zukunft schon eingetreten wäre. Entscheidend ist dabei, dass diese Zukunftserwartung sich – vom Selbstvertrauen einmal abgesehen – auf das selektive Handeln anderer sozialer Akteure bezieht, es sich also um eine Vertrauensrelation handelt. Ein Akteur entwickelt also bestimmte Zukunftserwartungen im Hinblick auf das Verhalten eines anderen Akteurs und richtet daran sein gegenwärtiges Verhalten aus. Dabei geht er das Risiko ein, dass der andere seine (vertraglich oder rechtlich nicht abgesicherten) Erwartungen nicht erfüllt. (vgl. Kohring 2004b, S. 94f.)

Für Luhmann muss noch eine wichtige Voraussetzung erfüllt sein, damit man von einer Vertrauensrelation sprechen kann: Derjenige, dem Vertrauen entgegengebracht wird, muss darum wissen, und der Vertrauende muss wissen, dass der andere um seine Erwartungen weiß. (vgl. Luhmann 2000, S. 54)[55] Solch ein Wissen umeinander ist jedoch nicht notwendig an den persönlichen Kontakt zwischen Personen gebunden. An die Stelle persönlicher Beziehungen kann auch die anonymere Beziehung zwischen Produzenten und Abnehmern einer Leistung treten. Dieser Umstand erschwert allerdings den Aufbau von Vertrauensbeziehungen. (vgl. Schweer & Thies 2005, S. 50)

Im Rahmen dieser Arbeit dürften derartige ‚Beziehungsprobleme' besonders zum Tragen kommen, weil hier die Perspektive der Zeitungsredaktionen eingenommen wird. Diese Redaktionen sehen sich einer großen Masse von Lesern gegenüber, zu denen sie nur vereinzelt in direktem Kontakt stehen. Dabei

55 Kohring (2004b, S. 132) nennt hier noch zwei weitere Bedingungen: Derjenige, auf den sich das Vertrauen richtet, muss die damit verbundenen Erwartungen als akzeptabel ansehen und über deren Erfüllung selbst entscheiden können.

wird noch ein weiterer Aspekt des Vertrauensbildungsprozesses sichtbar: In der Informations- und Kommunikationsgesellschaft kommen viele Vertrauensbeziehungen nicht mehr durch persönliche Gespräche, sondern durch medienvermittelte Kommunikation zustande. Günter Bentele (1994a) hat dafür den *Begriff des öffentlichen Vertrauens* geprägt. Er definiert diesen Begriff wie folgt:

> „Öffentliches Vertrauen ist ein kommunikativer Mechanismus zur Reduktion von Komplexität, in dem öffentliche Personen, Institutionen und das gesamte gesellschaftliche System in der Rolle des ‚Vertrauensobjektes' fungieren. Öffentliches Vertrauen ist ein medienvermittelter Prozeß, in dem die ‚Vertrauenssubjekte' zukunftsgerichtete Erwartungen haben, die stark von vergangenen Erfahrungen geprägt sind." (ebd., S. 141)

Bentele charakterisiert hier öffentliches Vertrauen als einen Prozess − die Vertrauenswerte können im Zeitablauf schwanken − und weist darauf hin, dass die Zukunftserwartungen in der Regel auf der Kenntnis vergangener Ereignisse (Erfahrungen) basieren. In Anlehnung an James S. Coleman (1982, S. 277ff.) unterscheidet er zwischen Vertrauensobjekten[56] (natürliche oder technische Sachverhalte, Vertrauenspersonen, Institutionen, System), Vertrauenssubjekten (Personen, die den Objekten Vertrauen entgegenbringen) und Vertrauensvermittlern (Personen oder Institutionen). Weil bei öffentlichen Vertrauensprozessen meist keine direkten Beziehungen zwischen Vertrauenssubjekten und -objekten bestehen, verlassen sich die Vertrauenden vielfach auf das Urteil eines Vermittlers, der das Vertrauensobjekt besser kennt oder zu kennen scheint. Das aber setzt voraus, dass die Person oder Institution, die vermittelnd tätig ist, selbst einen hohen Grad an Vertrauenswürdigkeit zuerkannt bekommt. Als Vermittler fungieren vor allem die Medien und Institutionen der Public Relations. (vgl. Bentele 1994a, S. 142f.; Coleman 1982, S. 287f.)

An dieser Stelle zeigt sich die Doppelrolle des Journalismus als System: Auf der einen Seite vermittelt es Vertrauen oder Misstrauen in andere gesellschaftliche Systeme oder Akteure (Vertrauen durch Journalismus), auf der anderen Seite ist es selbst Objekt der öffentlichen Vertrauensbildung (Vertrauen in Journalismus), das heißt es muss sich das Vertrauen des Publikums erwerben, um als Vertrauensvermittler akzeptiert zu werden. (vgl. Dernbach 2005, S. 135) Dieses Vertrauen aber bildet sich hauptsächlich durch medienvermittelte Informationen, das heißt, das journalistische System verbreitet die Informationen über sich selbst vor allem durch sich selbst und nicht durch andere Systeme. Eine Zeitungsredaktion etwa, die im redaktionellen Teil des von ihr produzierten

56 Je nach Vertrauensobjekt differenziert Bentele (1994a, S. 143f.) zwischen (interpersonalem) Basisvertrauen, (öffentlichem) Personenvertrauen, Institutionenvertrauen und Systemvertrauen.

Blattes über Vorgänge im eigenen Verlag oder gar in der eigenen Redaktion berichtet, betreibt damit eine Mischung aus Journalismus und PR, die Grenzen verschwimmen.[57]

Daraus ergibt sich das Problem, wer denn eigentlich die Beobachter beobachtet. Beatrice Dernbach (2005) und andere Fachkollegen bemängeln das Fehlen einer systeminternen Beobachter- und Kontrollinstanz. Weder der Medienjournalismus noch der Presserat oder die Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände hätten diese Rolle bislang ganz ausgefüllt, sondern ihre Aktivitäten auf wenige Felder begrenzt.[58] (vgl. ebd., S. 142f.) Für den Medienjournalismus bedeutet dies, dass vor allem außenstehende, von der jeweiligen Medienorganisation unabhängige Journalisten und Redaktionen als Vertrauensvermittler auf Akzeptanz stoßen dürften.

4.2 Gründe für Vertrauen

Im vorangegangenen Abschnitt wurde deutlich, dass sich eine Vertrauenshandlung letztendlich nicht rational begründen lässt, weil sie ja gerade durch den Mangel an sachspezifischem Wissen gekennzeichnet ist. Vertrauen ist vielmehr als eine handlungsleitende Vorstellung oder Erwartung zu sehen, die sich durch eine Reihe von oftmals unspezifischen Indikatoren für die Vertrauenswürdigkeit eines Vertrauensobjektes herausgebildet hat (vgl. Luhmann 2000, S. 31f.). Einer rationalen Begründung seines Vertrauens am nächsten kommt dabei, wer diese handlungsleitenden Vorstellungen auf konkrete Erfahrungen gründet. Positive Erfahrungen werden generalisiert und auf künftiges Handeln projiziert. Dabei kann es sich entweder um eigene Erfahrungen handeln oder um Erfahrungen anderer Personen, die dem Vertrauenden etwas darüber mitgeteilt haben. (vgl. Kohring 2004b, S. 178f.)

Zur Analyse der möglichen Gründe und Voraussetzungen von Vertrauen sollen im Folgenden vor allem die Arbeiten von Bentele und Kohring herangezogen werden, die sich explizit und journalismustheoretisch begründet mit der Frage der Herausbildung von Vertrauen in Journalismus und Medien beschäftigt haben. Während Kohring dabei vorwiegend den Journalismus als System in den Blick nimmt, bewegt sich Bentele eher auf der Meso- und Mikroebene der jour-

57 Siehe dazu auch die Ausführungen im elften Kapitel dieser Arbeit.

58 Lösen ließe sich dieses Problem, indem man dem System Journalismus (als Vermittler von Vertrauen in andere Systeme) ein neues, davon abgegrenztes System Medienjournalismus zur Seite stellt, das gleichsam als Vermittler von Vertrauen in Journalismus fungiert, also als Vertrauensvermittler zweiten Grades.

nalistischen Organisationen und Akteure. (vgl. Bentele 1994a; Dernbach 2005, S. 140–146; Kohring 2004b, S. 141ff.)

Auf Basis systemtheoretischer Überlegungen zur gesellschaftlichen Funktion des Teilsystems Journalismus definiert Kohring Vertrauen in Journalismus als Vertrauen in dessen spezifische Selektivität. (vgl. Kohring 2004b, S. 163ff.) Er unterscheidet zunächst zwischen vier Dimensionen von Vertrauen, welche die Funktion des Journalismus als Vertrauensobjekt näher spezifizieren: Vertrauen in Themenselektivität, Vertrauen in Faktenselektivität, Vertrauen in die Richtigkeit von Beschreibungen und Vertrauen in explizite Bewertungen. Dass die Rezipienten in all diesen Dimensionen Vertrauen entwickeln, führt Kohring auf von ihm so genannte spezifische und unspezifische Gründe zurück, in jemanden oder etwas zu vertrauen. Ein spezifischer Grund liegt dann vor, wenn sich eine bestimmte Vertrauenserwartung bestätigt und diese Erfahrung dazu führt, dass die Vertrauensrelation aufrechterhalten wird. Unspezifisch sind hingegen diejenigen Gründe, die Luhmann meint, wenn er von Indikatoren oder einem Indiziengerüst spricht. Unspezifische Gründe können Merkmale oder Verhaltensweisen des Vertrauensobjektes sein, die symbolisch für dessen Vertrauenswürdigkeit stehen, die also aus Sicht des Vertrauenssubjektes einen Rückschluss erlauben. (vgl. ebd., S. 170–182)

Doch was sind das im Einzelnen für symbolträchtige Merkmale oder Verhaltensweisen, aufgrund derer soziale Akteure geneigt sind, andere als vertrauenswürdig einzustufen? Gibt es Merkmale oder Verhaltensweisen, denen die Rezipienten ein besonders hohes Gewicht beimessen?

Folgt man der Argumentation von Bentele, so lassen sich zur Beantwortung dieser Frage die Ergebnisse der Glaubwürdigkeitsforschung heranziehen. Bentele definiert Glaubwürdigkeit nämlich als ein Teilphänomen von öffentlichem Vertrauen, so dass er die Faktoren, die Glaubwürdigkeitszuschreibungen beeinflussen, auch den Vertrauensfaktoren zurechnen kann (vgl. Seidenglanz 2008, S. 41):

> „Glaubwürdigkeit ist sinnvollerweise als ein Teilphänomen von Vertrauen rekonstruierbar und kann als eine Eigenschaft bestimmt werden, die Menschen, Institutionen oder deren kommunikativen Produkten (mündliche oder schriftliche Texte, audiovisuelle Darstellungen) von jemandem (Rezipienten) in Bezug auf etwas (Ereignisse, Sachverhalte etc.) zugeschrieben wird.“ (Bentele & Seidenglanz 2008, S. 346f.)

Glaubwürdigkeit bzw. Medienglaubwürdigkeit ist bei einem solchen Begriffsverständnis keine dem Kommunikator inhärente Eigenschaft, sondern entsteht im Rahmen von Kommunikation und ist von der Wahrnehmung des Rezipienten abhängig. Der Empfänger einer Botschaft bzw. der Leser eines Textes nimmt

diese Zuschreibung vor, der Kommunikator kann sich nur um Glaubwürdigkeit bemühen.[59] (vgl. Seidenglanz 2008, S. 36)

Seidenglanz ergänzt diese Definition in Anlehnung an Wirth (1999, S. 55) noch um den Aspekt der Akzeptanzbereitschaft: Der Rezipient schreibt einer Institution oder Person nicht nur bestimmte Eigenschaften zu, sondern entwickelt darüber hinaus auch die Bereitschaft, deren Botschaften und Informationen als wahr zu akzeptieren und in den eigenen Wissens- und Einstellungskanon zu integrieren. Die Glaubwürdigkeitszuschreibung ist für Seidenglanz unmittelbar mit der Bereitschaft des Rezipienten verknüpft, Fremdselektionen (fremde Botschaften) in das eigene Weltbild zu übernehmen. Diese (potenzielle) Akzeptanzbereitschaft habe Glaubwürdigkeit mit dem stärker motivationalen, also handlungsleitenden Phänomen des Vertrauens gemein. (vgl. Seidenglanz 2008, S. 40–42)

> „Ein Leser, der seine Tageszeitung für glaubwürdig hält, akzeptiert dabei Inhalte dieser Zeitung zumindest im Prinzip. Er ist prinzipiell offen dafür, dass Nachrichten oder Kommentare seine Sicht der Welt bzw. sein Wissen von der Welt ergänzen oder verändern.“ (ebd., S. 39)

Bentele bedient sich nun aus dem Fundus der empirischen Glaubwürdigkeitsforschung und der normativen Journalismustheorie, um sogenannte Vertrauensfaktoren benennen zu können: „Je nachdem, wie viele bzw. in welcher Intensität diese Vertrauensfaktoren vorhanden sind oder von den Vertrauenssubjekten wahrgenommen werden, entsteht mehr oder weniger großes Vertrauen bzw. mehr oder weniger großes Mißtrauen.“ (Bentele 1994a, S. 144) Dabei misst er den folgenden Vertrauensfaktoren eine wichtige Bedeutung bei: Sach- und Problemlösungskompetenz, Kommunikationsadäquatheit, kommunikative Konsistenz, kommunikative Transparenz, kommunikative Offenheit (offene, dialogische Kommunikation), gesellschaftliche Verantwortung und Verantwortungsethik. (vgl. ebd., S. 144f.) Diese im Hinblick auf Public Relations formulierten Faktoren wendet Bentele auch auf journalistische Organisationen und Akteure an. *Tabelle 2* zeigt, wie sie je nach Ausprägung zu hohen oder niedrigen Vertrauenswerten führen können:

59 Diese Definition von Glaubwürdigkeit als beobachterabhängige Zuschreibung geht auf die Studien von Carl I. Hovland und seinen Forscherkollegen zurück. (vgl. Hovland, Janis & Kelley 1953; Kohring 2004b, S. 24f.)

Tabelle 2: Vertrauensfaktoren (Quelle: nach Bentele 1994a, S. 145)

Hohe Vertrauenswerte	Niedrige Vertrauenswerte
Sachkompetenz	mangelnde Sachkompetenz
Problemlösungskompetenz	mangelnde Problemlösungskompetenz
Kommunikationsadäquatheit	Kommunikationsinadäquatheit
kommunikative Konsistenz	kommunikative Diskrepanz
kommunikative Transparenz	kommunikative Intransparenz
kommunikative Offenheit	kommunikative Geschlossenheit
gesellschaftliche Verantwortung	mangelnde gesellschaftliche Verantwortung
Verantwortungsethik	utilitaristische Ethik

In Benteles Auswahl spiegeln sich zum einen häufig in empirischen Studien ermittelte Glaubwürdigkeitsfaktoren bzw. Dimensionen wie Sachkenntnis/ Kompetenz, Objektivität oder Ethik wider (vgl. Wirth 1999, Nawratil 1999). Sie beziehen sich auf bestimmte, einer Institution oder Person zugeschriebene Merkmale oder Verhaltensweisen, die dem Vertrauen zuträglich sind. Eine besondere Bedeutung schreibt Günter Bentele dabei dem Zusammenhang zwischen Objektivität und Glaubwürdigkeit zu: Massenmediale Berichterstattung ist ihm zufolge ‚objektiv', wenn sie Sachverhalte und Ereignisse so richtig, vollständig und präzise wie möglich darstellt. (vgl. Bentele 1994b, S. 309) Die Einhaltung der Objektivitätsnorm kommt bei ihm im Faktor Kommunikations- bzw. Informationsadäquatheit zum Ausdruck. (vgl. Bentele 1994a, S. 145)

4.3 Diskrepanzen als Hindernis

Beim Vertrauensfaktor kommunikative Konsistenz bzw. Diskrepanz unterscheidet Günter Bentele die folgenden Diskrepanztypen, deren Bedeutung für das Management der Transparenzkommunikation im weiteren Verlauf dieser Arbeit noch zu begründen sein wird (vgl. Bentele 1994a, S. 148):[60]

- Diskrepanzen zwischen Informationen und den ihnen zugrunde liegenden Sachverhalten (mangelnde Informationsadäquatheit bzw. Objektivität)
- Diskrepanzen zwischen verbalen Aussagen (über das Handeln) und tatsächlichem Handeln
- Diskrepanzen durch verschiedenartiges Handeln in derselben oder in einander ähnlichen Institutionen (in Bezug auf einen bestimmten Sachverhalt)

60 Siehe dazu insbesondere die Ausführungen in den Kapiteln 12 und 14.

- Diskrepanzen durch verschiedene Aussagen derselben Akteure zu verschiedenen Zeitpunkten (über einen bestimmten Sachverhalt oder das eigene Handeln)
- Diskrepanzen durch verschiedene Aussagen unterschiedlicher Akteure in derselben oder in einander ähnlichen Institutionen
- Diskrepanzen zwischen allgemein anerkannten rechtlichen und/oder moralischen Normen und dem tatsächlichen Handeln (mangelnde gesellschaftliche und ethische Orientierung)

In seinen Ausführungen zur Öffentlichkeitsarbeit von Institutionen hebt Bentele hervor, dass insbesondere vom Rezipienten wahrgenommene Widersprüche zwischen dargestellter und selbst erlebter Realität – als Zeichen mangelnder Objektivität – die Glaubwürdigkeit eines Kommunikators vermindern.[61] (vgl. ebd., S. 147f.; Seidenglanz 2008, S. 44–47) Als nicht schlüssig erscheint, dass der von ihm als Kommunikationsinadäquatheit bezeichnete negative Vertrauensfaktor zusätzlich als Diskrepanztyp in seiner Liste auftaucht. Das Gleiche gilt für die mangelnde gesellschaftliche Verantwortung, die er als Diskrepanz zwischen rechtlichen oder moralischen Normen und dem tatsächlichen Handeln mit aufgenommen hat. Beide Diskrepanzen sind eine Folge mangelnder Wahrhaftigkeit oder einer mangelnden ethischen Orientierung. Sie entstehen nicht durch Kommunikation. Auch die Diskrepanzen durch verschiedenartiges Handeln kommen nicht durch Kommunikation zustande. Bentele spricht hier aber dennoch von „kommunikativer“ Diskrepanz, weil er davon ausgeht, dass die unterschiedlichen Informationen über das Handeln der Akteure kommunikativ übermittelt werden, so dass dadurch auch die Kommunikation widersprüchlich wird. Die anderen von ihm genannten Diskrepanztypen basieren hingegen auf widersprüchlichen Aussagen.

4.4 Transparenz als Wegbereiter von Vertrauen

In Günter Benteles Systematik der Vertrauensfaktoren wird nicht deutlich, wie der Faktor kommunikative Transparenz begrifflich trennscharf von den Faktoren kommunikative Offenheit und kommunikative Konsistenz abzugrenzen ist. Nach dem in dieser Arbeit vertretenen Verständnis von Transparenz sind kommunikative Konsistenz und Offenheit als Bedingungen für kommunikative Selbsttrans-

61 Günter Bentele verweist hier auf einen Zusammenhang zwischen der inhaltsanalytisch messbaren Einhaltung von Objektivitätsstandards in den Medienorganisationen bzw. in der Medienberichterstattung und deren Glaubwürdigkeit aus Sicht des Publikums. (vgl. Bentele 2008, S. 248)

parenz zu verstehen. Sie müssen beide gegeben sein, damit von Selbsttransparenz überhaupt die Rede sein kann.[62]

Unter den übrigen von Bentele genannten Vertrauensfaktoren nimmt die so verstandene kommunikative Transparenz eine Sonderstellung ein: Indem Medienorganisationen ihre Ziele, Strukturen und internen Prozesse auf konsistente Weise offenlegen, ermöglichen sie es den Rezipienten, sich ein Urteil über die von ihnen als Vertrauensgründe herangezogenen Verhältnisse zu bilden. Transparenz auf der Vermittlungsebene stellt die Redaktion darüber hinaus vor die Aufgabe, den subjektiven und interpretativen Charakter journalistischer Inhalte deutlich zu machen. Das geschieht durch die Sichtbarmachung des individuellen Handelns der Redaktionsmitarbeiter. Diese wenden nicht nur formal oder informal etablierte Regeln an, sondern bilden darüber hinaus auch eigene Routinen heraus und treffen eigene, fallweise Entscheidungen, hinter denen ihr Wissen, ihre individuellen Erfahrungen und ihr berufliches Selbstverständnis stehen.

Folgt man dem medienethischen Diskurs zum Thema Transparenz, so müssen sie sich dabei um Wahrhaftigkeit, das heißt um eine wahrheitsgemäße Darstellung ihrer jeweiligen Vorgehensweise und ihrer selbst wahrgenommenen Misserfolge bemühen, um das Vertrauen ihrer Leser zu gewinnen.[63] Die ethischen Konzepte der Wahrhaftigkeit und Transparenz in der Kommunikation sind Singer (2007: 84) zufolge fundamental für die Herausbildung von Vertrauen in einer Gesellschaft und damit für die Stabilität sozialer Beziehungen. Bewusste Täuschungen, Beschönigungen oder Auslassungen wirken sich negativ aus: Sie unterhöhlen und zerstören Vertrauen, wenn das Publikum davon erfährt (vgl. O'Neill 2002, S. 70-75).

Autoren wie Allen (2008, S. 330f.) oder Craft und Heim (2009, S. 221) stellen dabei den Bezug zur Diskurstheorie von Jürgen Habermas her. Verständigung als Vertrauensbasis ist Habermas zufolge in einer Demokratie nur dann möglich, wenn Bürger und Institutionen davon ausgehen können, dass die jeweiligen Diskurspartner versuchen, klar und deutlich zu kommunizieren und sich an die Wahrheit zu halten, wenn sie sich also nicht verstellen und andere zu täuschen versuchen. Plaisance (2007, S. 189–193) erläutert, welchen Stellenwert das Konzept der Transparenz in der Moralphilosophie von Immanuel Kant hat. Darin ist es unter anderem eng mit dem Prinzip der Humanität verbunden, demzufolge die Menschen in ihrem kommunikativen Handeln die Vernunftbegabung

62 Siehe dazu die Ausführungen in den Abschnitten 2.3.2 und 2.3.3 dieser Arbeit.

63 Die Wahrhaftigkeit kommunizierender Akteure zeigt sich darin, dass 1. ihre Aussagen auch der von ihnen vorausgesetzten Wahrheit bzw. ihrem Wirklichkeitsbild entsprechen, 2. sie die von ihnen vorausgesetzte Wahrheit nicht verschweigen oder verschleiern, wenn sie für sie persönlich oder für die Organisation unangenehm ist und 3. ihr Reden und Handeln übereinstimmen. (vgl. Fellsches & Stekeler-Weithofer 2010, S. 2925)

der anderen und deren freien Willen zur Ausübung dieser Begabung respektieren sollten.

Als Stellgröße der selbstbezüglichen Kommunikation schafft kommunikative Transparenz die Voraussetzung dafür, dass bestimmte Sachverhalte oder Prozesse auf der Vermittlungsebene – zum Beispiel die Fachkompetenz der Journalisten oder die Routinen der redaktionellen Weiterverarbeitung von Informationen – von Außenstehenden überhaupt erfahrbar sind und damit wirksam werden können.[64] Kommunikative Transparenz (inklusive Offenheit und Konsistenz) ist deshalb nicht nur als Vertrauensfaktor oder -grund, sondern auch als notwendige Voraussetzung zu bezeichnen, die den Vertrauensbildungsprozess in Bezug auf bestimmte Sachverhalte erst ermöglicht.

Auch Kohring (2004b, S. 125–127) unterscheidet zwischen Gründen und notwendigen Voraussetzungen für die Entstehung von Vertrauen, die er als „strukturelle Vertrauenswürdigkeit" bezeichnet:

> „Diese Voraussetzungen müssen stets gegeben sein, damit überhaupt Vertrauensbeziehungen entstehen können, wobei durchaus denkbar ist, dass ein Mehr an Voraussetzung auch ein Mehr an Vertrauen nach sich ziehen könnte. Das Ausmaß, mit dem die Voraussetzungen für Vertrauen gewährleistet sind, kann daher vom Vertrauenssubjekt durchaus als ein Grund für Vertrauen wahrgenommen werden." (ebd.: 125)

Als strukturelle Bedingungen für Vertrauen nennt Kohring Freiwilligkeit, Erlernbarkeit, Adressierbarkeit, Sanktionierbarkeit und Kontrollierbarkeit. „Kontrollierbarkeit meint auch das ständige ‚Sich-einer-Prüfung-Aussetzen' im Sinne von Transparenz", schreibt er dazu (ebd., S. 127). Kontrollierbarkeit ist demnach ein Ergebnis von Selbsttransparenz. Daneben kann sie auch von außen erzwungen werden (Fremdtransparenz). Die Rezipienten können die Kontrollen entweder selbst vornehmen oder sie an andere, (teilsystem-)externe Instanzen delegieren. Letzteres setzt allerdings wiederum die Kontrollierbarkeit bzw. Transparenz dieser externen Instanzen voraus – der Fokus des Vertrauens verlagert sich auf ein anderes System. (vgl. ebd.; Luhmann 2000, S. 77; Offe 2001, S. 262)

In dem Ausdruck „ständige Prüfung" wird auch die zeitliche Dimension der Transparenz deutlich: Um das gewonnene Vertrauen dauerhaft zu stabilisieren, reicht es nicht aus, wenn das Vertrauenssubjekt sporadisch und nach eigenem Gutdünken Informationen herausgibt. Die Prüfung der Vertrauenswürdigkeit anhand von Indikatoren muss vielmehr jederzeit möglich sein. Das passive Bereithalten und Verfügbarmachen tritt hier neben die aktive Offenlegung von

64 Bentele und Seiffert (2009, S. 56) reklamieren diese Sonderstellung nur für Transparenz und sehen kommunikative Offenheit und Konsistenz als davon getrennte Vertrauensfaktoren an.

Informationen. Damit sind unterschiedliche Formen des Kommunikationsverhaltens angesprochen, die in Abschnitt 12.3.3 noch genauer beschrieben werden.

Transparenz, so viel dürfte hier deutlich geworden sein, ist nicht nur als Grund, sondern auch als eine wesentliche Voraussetzung für Vertrauen anzusehen. Welche Indikatoren die Rezipienten letztlich als Vertrauensgründe heranziehen, hängt von deren Qualitätsmaßstäben ab. Je nach persönlichen Wertvorstellungen und Bedürfnissen bilden sie ihre eigenen konkreten Qualitätserwartungen heraus, auf deren Erfüllung sich ihr Vertrauen richtet.[65] Transparenz ist die Voraussetzung dafür, dass die Rezipienten überhaupt wahrnehmen können, ob diese Erwartungen erfüllt werden.

Zusammenfassend lässt sich für dieses Kapitel Folgendes feststellen: Da ein unmittelbarer Abgleich zwischen Medienaussagen und Realität nur schwer möglich ist, sind Zeitungen als Vertrauensgüter einzustufen. Vertrauen in Form von bestimmten Zukunftserwartungen entwickeln die Leser unter anderem auf der Basis von konkreten Erfahrungen. Diese Erfahrungen können sie auch auf der Vermittlungsebene sammeln, indem sie bestimmte Sachverhalte wie die fachliche Qualifikation der Redakteure oder ein systematisches Fehlermanagement als Indizien oder Indikatoren für die Vertrauenswürdigkeit der Redaktion als Organisation und der darin handelnden Akteure heranziehen. Das aber setzt Transparenz voraus. Dabei ist auch deutlich geworden, dass es nicht ausreicht, wenn die Redaktion sporadisch und nach eigenem Gutdünken Informationen herausgibt. Um das Vertrauen der Leser zu gewinnen, muss sie vielmehr ständig offen für Anfragen oder Besuche sein. Auskünfte über die Redaktion und ihre Arbeit sind zudem nur dann glaubwürdig, wenn keine unaufgelösten kommunikativen Diskrepanzen auftauchen. Stoßen die Rezipienten bei ihrer Prüfung auf Diskrepanzen zwischen den von der Redaktion herausgegebenen Informationen und eigenen Beobachtungen oder Beobachtungen Dritter, die sie als glaubwürdig ansehen, so ruft das Misstrauen hervor. Das gilt auch für widersprüchliche Aussagen verschiedener Akteure derselben Institution oder derselben Akteure zu verschiedenen Zeitpunkten.

65 Dabei spielen auch individuelle Faktoren wie Alter, Geschlecht oder Bildung eine Rolle. (vgl. Bentele 1996, S. 381) In Studien zur Medienglaubwürdigkeit zeigte sich etwa, dass Personen, die ein breites Medienwissen angesammelt haben, skeptischer sind und den Medien grundsätzlich weniger vertrauen als solche mit einem begrenzteren Medienwissen. (vgl. Fengler 2002, S. 53)

5 Qualität im Zeitungsjournalismus

Die Qualität journalistischer Leistungen zu analysieren und zu beurteilen, ist ein schwieriges Unterfangen, und dennoch haben sich etliche Publizistikwissenschaftler seit Anfang der 90er-Jahre damit beschäftigt.[66] Ein Auslöser für die Herausbildung der Qualitätsforschung – in der angelsächsischen Fachliteratur als „performance assessment" bezeichnet – war die öffentliche Diskussion um die Qualität von Fernsehprogrammen, die hierzulande wie auch in anderen europäischen Ländern durch die Zulassung von Privatanbietern ab Mitte der 80er-Jahre an Heftigkeit gewann. Einen weiteren Schub bekam die Qualitätsdebatte durch die Medienkrise, die 2001 einsetzte. Weil im Zuge dieser Krise insbesondere den Tageszeitungen die Werbeeinnahmen wegbrachen, richteten die Verlage ihr Augenmerk wieder verstärkt auf den Lesermarkt und auf die publizistische Qualität als Verkaufsargument. (vgl. Arnold 2009, S. 81; McQuail 1992, S. 10)

Die Protagonisten der Qualitätsforschung haben sich darum bemüht, Kriterien für journalistische Qualität theoretisch herzuleiten oder empirisch zu ermitteln, zu operationalisieren und zur Bewertung medialer Angebote heranzuziehen. Sie haben sich mit Verfahren der journalistischen Qualitätssicherung beschäftigt und nach Ansätzen gesucht, um die Qualitätsthematik in eine journalistische Theorie einzubinden. (vgl. Arnold 2009, S. 83; Wyss 2002, S. 94). Dabei sind die Forscher jedoch sehr unterschiedliche Wege gegangen, insbesondere was die theoretische Herleitung und Begründung grundlegender Qualitätsstandards anbelangt.

5.1 Qualität als Beobachterkonstrukt

Die erste Frage, an der sich die Geister scheiden, betrifft den Qualitätsbegriff selbst: Was ist unter journalistischer Qualität überhaupt zu verstehen? Wie in Abschnitt 2.4.2.1 (Zum Begriff der Qualität) bereits dargestellt, bezeichnet der

66 Ein ausführlicher Überblick über die Vorläufer der Qualitätsforschung findet sich bei Arnold (2009, S. 35–80). Wichtige „Vorarbeit" haben demnach die Objektivitäts-, Vielfalts- und Verständlichkeitsforschung, Studien zur Pressekonzentration und zur lokalen Publizistik sowie der Diskurs über journalistische Ethik geleistet.

A. Funck, *Die transparente Redaktion,* DOI 10.1007/978-3-658-11156-4_5,
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Begriff Qualität, zurückgehend auf das lateinische „qualitas“ (Beschaffenheit, Merkmal, Eigenschaft, Zustand), zunächst ganz wertfrei die Beschaffenheit eines publizistischen Produktes anhand von wahrnehmbaren Eigenschaften. Daneben kann mit Qualität aber auch die – subjektiv zugeschriebene – Güte eines Objektes gemeint sein. (vgl. Hohlfeld 2003, S. 205)

Diese Normativität des Begriffs kommt auch in der Normenreihe 9000ff. der International Standards Organization (ISO) zum Ausdruck, die folgende Definition enthält: „Qualität ist die Gesamtheit von Merkmalen einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte oder vorausgesetzte Erwartungen und Anforderungen zu erfüllen.“ (vgl. Gumpp & Wallisch 1995, S. 22) Welche Eigenschaften oder Merkmale in welcher Gewichtung in die Qualitätsbewertung einfließen, hängt von den Erwartungen und Anforderungen des Urteilenden ab, die wiederum auf bestimmten Werten und Normen beruhen. Schon die Bestimmung der Qualitätsindikatoren ist somit ein normativ-subjektiver Akt. (vgl. Hohlfeld 2003, S. 205–207)

Journalistische Qualität ist nach diesem Verständnis ein Beobachterkonstrukt, das aus bestimmten Zielvorstellungen heraus entsteht. Verschiedene Akteure wie Medienrechtler, Medienkritiker, Medienmanager oder die Medienkonsumenten beobachten den Journalismus aus ihrer jeweiligen Perspektive und legen dabei unterschiedliche Maßstäbe an, die sie aus Zielen wie dem Gemeinwohl oder dem wirtschaftlichen Erfolg ableiten.[67] Diese Maßstäbe sind zudem keine fixen Größen, sondern wandel- und beeinflussbar. (vgl. Weischenberg 2006a, S. 12) Aus welchen Perspektiven heraus die Vertreter der journalistischen Qualitätsforschung versucht haben, grundlegende Qualitätskriterien theoretisch herzuleiten, soll im folgenden Abschnitt erläutert werden.

Was unter journalistischer Qualität zu verstehen ist, hängt jedoch nicht nur von der Perspektive der Urteilenden ab, sondern auch davon, was überhaupt beurteilt werden soll: der Journalismus insgesamt, die einzelne Redaktion, die Journalisten als handelnde Akteure oder die Medienprodukte und -inhalte sowie deren gattungsspezifische Ausprägungen? Das Qualitätsverständnis ist daher auch eine Frage der Betrachtungsebene.[68] (vgl. Wyss 2002, S. 98)

---

67 Saxer und Kull sprechen in diesem Zusammenhang von „normierenden Instanzen“, die auf Journalisten einwirken und so die Qualität journalistischer Produkte beeinflussen. Für besonders einflussreich halten sie dabei die folgenden Instanzen: gesetzliche Kontrollinstanzen eines Mediums (Gesetze, Gerichte, Aufsichtsgremien wie Rundfunkräte und Landesmedienanstalten), das Medienmanagement, Interessenorganisationen (Kirchen, Parteien, Wirtschaftsverbände), Experten (Wissenschaftler, Medienkritiker), journalistische Kollegen (Berufskollegen, Vertreter anderer Medien) und das Publikum. (vgl. Saxer & Kull 1981, S. 14–17)

68 Siehe dazu die Ausführungen in Abschnitt 2.3.4 zu den Bezugsebenen der Transparenz.

5.2 Qualität – eine Frage der Perspektive

Die Frage nach der Perspektive der Qualitätsbeurteilung lässt sich Wyss (2002, S. 98) zufolge in mehrere Teilfragen aufspalten:

- Wer sind die *Anspruchsträger*, aus deren Perspektive heraus die Qualitätsbeurteilung erfolgt? Sollen zum Beispiel Professionsmitglieder, die Rezipienten, die Werbewirtschaft, der Mediengesetzgeber oder die Wissenschaft über die Kriterien bestimmen?
- Welches *Bezugs- oder Wertesystem* soll dabei herangezogen werden? Ist die Qualität einer journalistischen Leistung danach zu beurteilen, inwiefern sie zum Wohl der Gesellschaft beiträgt, den Wertvorstellungen des Publikums bzw. der Journalisten entspricht oder ökonomischen Zielen dient? (vgl. dazu auch Schatz & Schulz 1992, S. 690 f.)
- Auf welchen *Normquellen* basiert die Qualitätsbeurteilung? (u.a. rechtliche, ethische oder berufskulturelle Normen) Werden dafür Redaktionsstatuten, Ethik-Kodizes oder sonstige Richtlinien herangezogen?

Die Qualitätsforschung kann zur Messung von Qualität eigene, theoretisch abgeleitete Kriterien anlegen, sie kann aber auch die von den Medieninstitutionen und -akteuren selbst gesetzten Kriterien und Ziele oder die Qualitätskriterien der Rezipienten ermitteln und zur Bewertung heranziehen. (vgl. Handstein 2010, S. 15; Hermes 2006, S. 21) Die Ansätze sind vielfältig, weisen im Ergebnis aber auch Überschneidungen auf. Dabei sind im Wesentlichen drei Begründungsraster oder wissenschaftliche Perspektiven erkennbar, aus denen heraus journalistische Qualitätskriterien diskutiert werden, nämlich eine normativ-demokratietheoretische, eine journalistisch-analytische und eine publikumsbezogene Blickrichtung.[69]

69 Die Verfasserin folgt hier der Begriffswahl von Arnold (2009, S. 86ff.). Sinngemäß findet sich diese Dreiteilung aber auch bei Vinzenz Wyss: Er unterscheidet zwischen einer ideologisch-normativen, einer normativ-pragmatischen, einer utilitaristisch-ökonomischen und einer professionellen Perspektive. (vgl. Wyss 2002, S. 114–116). Die von ihm so benannte „ideologisch-normative“ Kategorie ist jedoch nicht den wissenschaftlich begründeten, über bestimmte Gruppeninteressen hinausreichenden Ansätzen zuzurechnen, weshalb sie hier auch nicht näher betrachtet werden soll.

5.2.1 Qualität aus normativ-demokratietheoretischer Perspektive

Die Anforderungen an den Journalismus werden bei diesem Ansatz aus seiner öffentlichen Aufgabe heraus begründet, das heißt mit Blick auf seine Bedeutung für eine lebendige demokratische Gesellschaft. Dabei berufen sich die Vertreter auf zentrale gesellschaftliche Werte wie Freiheit oder Gleichheit.[70] Anhand von rechtlichen Regelungen oder journalistischen Kodizes zeichnen sie nach, inwiefern sich aus diesen Werten deduktiv bestimmte Prinzipien oder Qualitätskriterien für den Journalismus ableiten, begründen und konkretisieren lassen. In den Gesetzestexten und Kodizes wird dabei teilweise zwischen einzelnen Mediengattungen und Organisationsformen unterschieden. (vgl. Arnold 2009, S. 84)

Der einflussreichste Vertreter des normativ-demokratietheoretischen Begründungsansatzes ist nach Einschätzung von Arnold (ebd., S. 86) Denis McQuail, der ein komplexes Kriterienraster zur Messung der Qualität von Massenmedien vorlegte. Die Grundzüge dieses Kriterienrasters von McQuail werden hier exemplarisch vorgestellt. Zu den Vertretern der normativ-demokratietheoretischen Perspektive zählen auch Schatz und Schulz, Hagen und Rager (vgl. ebd., S. 86–92).

McQuail (1992) arbeitet mit dem Begriff Performance – also Leistung – statt mit Qualität. Die Performance von Medieninhalten bemisst sich seiner Argumentationslinie zufolge daran, ob sie sich im Einklang mit dem „öffentlichen Interesse“ befinden. Dieser Begriff des öffentlichen Interesses lässt sich dabei auf drei verschiedene Arten verstehen, und zwar als Wille der Mehrheit, als gemeinsame Interessen, bei denen anzunehmen ist, dass alle Gesellschaftsmitglieder sie teilen, und als absolute, ideologisch verankerte Standards. McQuail hält das gemeinsame Interesse für die entscheidende Spielart – eine Sichtweise, die viele andere Autoren teilen, die sich aus der normativ-demokratietheoretischen Perspektive heraus mit Qualität im Journalismus beschäftigt haben. Gegen die anderen beiden Varianten spricht für McQuail, dass die Zwecksetzungen der öffentlichen Kommunikation zu komplex sind, um sie von Mehrheitsentscheidungen abhängig zu machen, und dass absolut gesetzte Standards nicht die allgemeinen Bedürfnisse widerspiegeln. (vgl. McQuail 1992, S. 20–25)

Die drei fundamentalen Grundwerte der westlichen, demokratischen Gesellschaften, aus denen sich deduktiv ein normatives Kriterienraster für die Strukturen und Inhalte des Mediensystems gewinnen lässt, sind für McQuail Freiheit, Gleichheit und Ordnung (im Sinne von Zusammenhalt). Daraus wiederum leitet

70 Durch die Thematisierung zentraler Werte besteht hier eine Parallele zum Medienethikdiskurs, bei dem es aber auf einer vorgelagerten Ebene um die Ermittlung und Begründung solcher Grundwerte geht. Zur Abgrenzung des Ethikdiskurses vom Qualitätsdiskurs siehe die Ausführungen von Arnold (2009, S. 186 u. 233).

er für die Medien die Leistungskriterien Unabhängigkeit, Vielfalt, Objektivität, kulturelle Ordnung und soziale Ordnung ab. (vgl. ebd., S. 66–78)

Die *Unabhängigkeit*, die sich aus der in Artikel 5 des Grundgesetzes verankerten Meinungs- und Pressefreiheit herleiten lässt, zeigt sich für McQuail daran, ob und inwieweit Geldgeber und Eigner von Medienbetrieben, deren Anzeigenkunden, Informanten, organisierte Interessengruppen sowie redaktionsinterne Machtverhältnisse Einfluss auf redaktionelle Entscheidungen nehmen. (vgl. ebd., S. 106–111).

Das Kriterium der *Vielfalt* basiert nach McQuail auf den Werten der Freiheit und Gleichheit: Jeder soll sich frei äußern dürfen, ohne daran von dominant auftretenden Gruppen oder Einzelpersonen gehindert zu werden. McQuail unterscheidet dabei drei Arten von Vielfalt: Sie zeigt sich in der Spiegelung gesellschaftlicher Unterschiede durch die Medien (Media Reflection), aber auch darin, dass verschiedene Gruppen und Interessen Zugang zu den Medien haben (Media Access), und insbesondere auch oppositionelle Stimmen Gehör finden, damit Veränderungen und Gegenbewegungen möglich sind und das politische System nicht erstarrt. Des Weiteren entsteht Vielfalt auch durch eine Vielzahl von Kanälen und Wahlmöglichkeiten für die Rezipienten, also durch eine große Zahl von alternativen Anbietern, Medienprodukten und Programmen (Audience Choice). Darüber hinaus differenziert McQuail noch zwischen interner und externer Vielfalt, zwischen Gleichheit und Proportionalität des Zugangs sowie zwischen Quantität und Qualität der Berücksichtigung von Interessengruppen und deren Anliegen. (vgl. ebd., S. 141–149; Handstein 2010, S. 32–35)

Das schwer zu fassende Postulat der *Objektivität* spaltet McQuail zunächst in die beiden Dimensionen Faktizität und Unparteilichkeit auf. Bei der Faktizität unterscheidet er wiederum zwischen Wahrheitskriterien (Tatsachenbezogenheit, Genauigkeit, Vollständigkeit) und Relevanzkriterien. Letztere beziehen sich auf die Qualität der Nachrichtenselektion. Zur Messung von Relevanz können unter anderem Bewertungsmaßstäbe des Publikums oder des journalistischen Berufsstandes und normative Theorien herangezogen werden. Bei der Unparteilichkeit als Objektivitätsdimension fließen schließlich Ausgewogenheitskriterien (ausgewogene Wertungen) und die neutrale Präsentation (Verzicht auf Sensationalismus) in die Beurteilung ein. (vgl. McQuail 1992, S. 196–204)

Unter dem Wert der *Ordnung* versteht McQuail, dass die Medien zum sozialen und kulturellen Zusammenhalt der Gesellschaft beitragen sollen. Im sozialen Bereich unterscheidet er zudem die beiden Dimensionen soziale Kontrolle und Solidarität. Mit sozialer Kontrolle ist hier gemeint, dass die Medien mit dafür sorgen sollen, dass die öffentliche Ordnung erhalten bleibt und dass sich ein längerfristiger gesellschaftlicher Konsens über „fundamentale Werte“ herausbildet. Eine andere Perspektive liegt der Förderung von Solidarität zugrunde:

McQuail will hier den Medien abverlangt wissen, dass sie zur Bildung von Gruppenidentitäten und zur Verbesserung von gegenseitigem Verständnis, von Empathie und Hilfsbereitschaft beitragen. Dient die soziale Kontrolle dazu, eine einheitliche Sicht auf die Grundfesten des Staates zu befördern, so basiert die Solidarität auf der freiwilligen Kooperation und gegenseitigen Fürsprache verschiedener gesellschaftlicher Gruppen. (vgl. ebd., S. 237–239; Handstein 2010, S. 38–42)

McQuail hat durch die Ableitung von immer genauer fassbaren Kriterien vorgeführt, wie sich Qualität im Journalismus aus rechtlichen Regelungen und aus den ihnen zugrunde liegenden gesellschaftlichen Werten heraus begründen lässt. Er erläutert zudem, ob und wann einzelne Werte mit anderen in Konflikt geraten – etwa wenn die Aufgabe, die bestehende staatliche Ordnung zu stabilisieren, mit der Aufgabe der Medien konfligiert, Vielfalt widerzuspiegeln und Kritik an Entscheidungsträgern zu üben. Qualitätskriterien, das wird hier deutlich, müssen deshalb auch gewichtet und gegeneinander abgewogen werden, was wiederum bestimmte, der jeweiligen Perspektive entsprechende Werturteile oder rationale Begründungen voraussetzt.

5.2.2 Qualität aus journalistisch-analytischer Perspektive

Während journalistische Qualität beim zuvor beschriebenen normativ-demokratietheoretischen Ansatz aus einer Außenperspektive, nämlich aus Sicht des politischen und rechtlichen Systems, betrachtet wird, orientieren sich die Vertreter des journalistisch-analytischen Begründungsansatzes mehr am Journalismus selbst. Sie beziehen sich dabei unter anderem auf seine Entwicklungsgeschichte und journalismustheoretisch begründete Funktion (vgl. Bucher 2003; Pöttker 2000; Schröter 1995) und auf das innerhalb des Berufsstandes herausgebildete Selbstverständnis (vgl. Weischenberg 2003, S. 169f.).[71] Den Ansatz einiger Fachvertreter, auf der Suche nach Qualitätsmaßstäben die Praxisliteratur auszuwerten, hält Horst Pöttker (2000) allerdings für fragwürdig:

> „Wenn sich praktische Vernunft, die auf die Frage antwortet ‚Was sollen wir (Journalistinnen und Journalisten) tun?‘, nur auf schon Bestehendes und Praktiziertes beruft, wird sie keine Kraft haben können, Maßstäbe hervorzubringen, deren Handhabung zur Kritik, Veränderung und Erneuerung von Bestehendem und Praktiziertem führt. Ohne diese Innovationskraft aber wäre praktische Vernunft nicht nur im Sinne

71 Klaus Arnold (2009, S. 129) weist auf die Schwierigkeit hin, bei derartigen, stärker auf den Journalismus fokussierten Ansätzen ganz auf normative Vorgaben zu verzichten. Diese seien jedoch wiederum begründungsbedürftig.

> allgemeiner Moral, sondern auch im Sinne professioneller Qualitätsethik als Teil von berufsorientierten Wissenschaften wie der Medizin, der Pädagogik oder der Journalistik überflüssig.“ (ebd., S. 376)

Die Wissenschaft, führt Pöttker weiter aus, solle sich stattdesssen auf das besinnen, wozu der Journalismus eigentlich da ist: „Journalistische Qualitätsmaßstäbe sind also vor allem durch Journalismustheorie zu begründen.“ Die zentrale, historisch gewachsene Aufgabe des Journalismus in einer funktional differenzierten Gesellschaft liegt ihm zufolge in der „Komplexitätsüberbrückung“, in der „Übertragung des jeweils isolierten Erfahrungswissens in eine jedermann zugängliche, eben ‚offene‘ Sphäre, um so für alle die Möglichkeit der Partizipation am gesellschaftlichen Ganzen zu sichern“. (vgl. ebd., S. 377f.)

Pöttker argumentiert dabei auf der Grundlage einer funktionalen Differenzierung der Gesellschaft, wie sie in der sozialwissenschaftlichen Systemtheorie beschrieben und vorausgesetzt wird, sieht aber den Journalismus nicht als „eine Institution wie andere, an und in denen sich die Logik der funktionalen Differenzierung vollzieht“, sondern als eine besondere Institution, deren professionelle Aufgabe oder Schlüsselleistung in der „Überwölbung gesellschaftlicher (Über-) Komplexität“ besteht. Mit anderen Worten: Der Journalismus ermöglicht es den Individuen, über den Rand der einzelnen Systeme hinauszublicken, in die sie eingebunden sind, und so den Blick für das ‚große Ganze‘ zu wahren. Seine Aufgabe liegt in der „Herstellung von Öffentlichkeit“, und dabei auch und gerade in der Vermittlung von Unbekanntem und Unvertrautem. (vgl. ebd., S. 378f.)

Daraus ergibt sich Pöttker zufolge zunächst die Vielfalt als Qualitätsmaßstab für das Mediensystem: Alle gesellschaftlichen Gruppen sollten „eine reelle Chance haben, mit ihren besonderen Wahrnehmungen, Erfahrungen und Interessen in den Medien vorzukommen“. Grundpflicht des Journalistenberufes sei demzufolge das „Veröffentlichen-Wollen“.[72] Darauf aufbauend entwickelt er acht Qualitätsmaßstäbe: Richtigkeit, Vollständigkeit (Relevanz), Wahrhaftigkeit, Verschiedenartigkeit, Unabhängigkeit, Aktualität, Verständlichkeit und Unterhaltsamkeit. (vgl. ebd., S. 379–388)

Bei einigen Qualitätsforschern, die sich aus journalistisch-analytischer Perspektive mit Qualitätskriterien beschäftigt haben, findet sich direkt oder indirekt auch das Kriterium der Transparenz. Bei Pöttker ist die Wahrhaftigkeit eng mit der von ihm nicht gesondert benannten Transparenz verbunden. Angesichts der

72 Horst Pöttker weist darauf hin, dass es nicht ausreiche, wenn sich der Journalismus auf seine gesellschaftliche Aufgabe konzentriert. Vielmehr müsse er dem Publikum die Botschaften so präsentieren, dass es dazu bereit ist, sie (trotz Konsistenzneigung) zu akzeptieren und aufzunehmen. Deshalb unterscheidet er auch zwischen eher auf den Gegenstand und eher auf das Publikum bezogenen Qualitäten. (vgl. Pöttker 2000, S. 381ff.)

schwer zu gewährleistenden Kriterien Richtigkeit und Relevanz hält er Wahrhaftigkeit für unerlässlich:

> „Jedenfalls drückt sich im journalistischen Unvermögen, Vollständigkeit und Richtigkeit endgültig herzustellen, die gravierende Einsicht aus, daß Wahrheit als Substanz, als fertige Eigenschaft der Information nicht zu haben ist. Denkbar ist sie dagegen als *Prozeß* der permanenten Vervollständigung und Berichtigung. Und dieser Prozeß lässt sich gerade dadurch in Gang halten, daß Zweifel und unvermeidliche Wahrheitsbeeinträchtigungen *deklariert* werden.“ (ebd., S. 384)

Der Zusammenhang zwischen Transparenz und Wahrhaftigkeit wurde in Abschnitt 4.4 bereits näher beleuchtet. Für diese Arbeit von Bedeutung ist Pöttkers Ansatz auch deshalb, weil er das Bemühen um Wahrhaftigkeit und damit einhergehend um Transparenz als einen ständigen, über die Veröffentlichung eines einzelnen Beitrags hinausgehenden Prozess begreift. Das Streben nach Wahrhaftigkeit und Transparenz beinhaltet für Pöttker jedoch nicht nur, dass die Redaktionen offenlegen, wie einzelne Artikel entstanden sind, sondern auch, dass sie „nach Möglichkeit Herausgeberrichtlinien und andere redaktionelle Vorgaben“ publizieren, um damit ihre grundsätzliche, von den Strukturen gelenkte Arbeitsweise zu zeigen (vgl. ebd., S. 384).

Für Christoph Neuberger (1996, S. 156f.) bedeutet Transparenz, dass die Journalisten in ihren Beiträgen 1. über die Methode berichten, derer sie sich bei der Beobachtung oder Rekonstruktion von Sachverhalten bedient haben, 2. die Quellen von Behauptungen offenlegen und 3. die Prüfungen von Aussagen und Sachverhalten beschreiben, die der Publikation vorausgegangen sind. Die Transparenz der Aussagenprüfung stellt für Neuberger eine Art Hilfsstrategie dar, die dann greift, wenn sich die Richtigkeit von zitierten Äußerungen nicht ohne Weiteres belegen lässt. Die Transparenz der Prüfmethoden kann demnach das Qualitätskriterium der Richtigkeit ersetzen. Und wie Pöttker bezieht auch Neuberger die formal geregelten redaktionellen Arbeitsabläufe mit ein: „Um nicht jede Aussage einzeln belegen zu müssen, kann auch allgemein über Methoden, Quellen und Prüfungen informiert werden.“ (ebd., S. 157)

Detlef Schröter (1995) hat eine Reihe von Transparenzkriterien entwickelt, um sie für eine Inhaltsanalyse zur Unternehmensberichterstattung in Print-Medien einzusetzen. Daher bezieht er sich in seinen Ausführungen nur auf die aus dem einzelnen Artikel selbst herauszulesenden Qualitätsmerkmale, etwa auf die Transparenz der Quellen oder der Recherche, nicht aber auf die Transparenz der grundsätzlichen Arbeitsabläufe in einer Redaktion.[73] Zur Herleitung der

73 Das Gleiche gilt für Lutz M. Hagen (1995), der Qualitätstransparenz als ein fundamentales Qualitätsmerkmal zur Messung der Informationsqualität von Nachrichten einstuft. Transparenz

Kriterien stützt er sich auf die zeitungswissenschaftliche Theorie der Massenkommunikation, welche die primäre Funktion des Journalisten in der Vermittlung der Mitteilungen anderer Kommunikationspartner und weniger in der Verwirklichung eigener Kommunikationsinteressen sieht (vgl. Schröter 1995, S. 18). Die gedankliche Trennung von Mitteilung (Kommunikatorrolle) und Vermittlung (Vermittlerrolle), die Schröters Ansatz zugrunde liegt, führt zu einem eigenen Verständnis von journalistischer Objektivität, die meist nicht darin besteht, ein nach wissenschaftlichen Maßstäben richtiges und vollständiges Bild der Realität an sich zu zeigen (vgl. ebd., S. 57).

> „Er [der Journalist; Anmerk. der Verf.] ist vielmehr stets mit Kommunikations-Realitäten konfrontiert, das heißt immer mit Mitteilungen über und zu Realitäten, die ihm als seine relevanten Realitäten zur Vermittlung vorgegeben sind – von den äußerst seltenen Ausnahmefällen abgesehen, in denen der Journalist einziger Augen- und Ohrenzeuge eines Ereignisses ist.“ (ebd.)

Objektive oder ‚realitätsgerechte‘ Vermittlung bedeutet zunächst für Schröter, dass diese durch verschiedene Interessengruppen mitgeteilten Interpretationen von Ereignissen eine faire Chance bekommen, über die Medien vermittelt zu werden. Da in den Medien aber nicht jedes ‚Kommunikationsgeschehen‘ eins zu eins abgebildet werden kann, argumentiert Schröter weiter, sei ein Prozess der Konzentration erforderlich, der Selektionsentscheidungen in allen Arbeitsphasen einschließe. (vgl. ebd., S. 26 u. 57f.).

Ob diese ‚Mitteilungs-Konzentrate‘ realitäts- und sachgerecht sind, misst Schröter anhand der folgenden Qualitätskriterien: Transparenz der Vermittlungs-Kontexte (Angaben zu Quellen und Umständen der Recherche), Transparenz der Kommunikations-Kontexte (Angabe der Berichterstattungsanlässe), Partnertransparenz (Angaben zur Person, Funktion und Gruppenzugehörigkeit der Ausgangspartner), Transparenz der Vermittlungsstrategien (Trennung von Nachricht und Meinung), inhaltliche Mitteilungs-Adäquanz (Richtigkeit von zitierten Äußerungen), Themenkosmos (Berücksichtigung der aktuellen und relevanten Aspekte eines Berichterstattungsgegenstandes), Partnerkosmos (Vielfalt/Ausgewogenheit der zu Wort kommenden Interessengruppen) und Meinungsvielfalt (Vielfalt der Bewertungen). (vgl. ebd., S. 64–69; Handstein 2010, S. 23–36)

---

schließt für ihn Quellenangaben und gegebenenfalls auch Einschätzungen zur Zuverlässigkeit und den möglichen Motiven der Informanten ein. (vgl. Hagen 1995, S. 114f.)

5.2.3 Qualität aus publikumsorientierter Perspektive

Bei den publikumsorientierten Ansätzen der journalistischen Qualitätsforschung stehen die Bedürfnisse und Erwartungen der Rezipienten im Mittelpunkt des Forschungsinteresses. Es geht dabei im Wesentlichen um die Frage, welche Qualitäten das Publikum oder stärker eingegrenzte Publikumssegmente für wichtig halten. (vgl. Arnold 2009, S. 129) Für einen Teil der Autoren ist dieser Ansatz gleichzusetzen mit der Übertragung des ökonomischen Paradigmas auf die Medienwirtschaft und damit auf den Journalismus. Qualität bemisst sich demnach an der Eignung eines (journalistischen) Produktes zur bestmöglichen Bedürfnisbefriedigung. Aufgabe des redaktionellen Marketings ist es daher, die Bedürfnisse, Interessen und Qualitätsmaßstäbe der Leser zu ermitteln und die journalistische Leistung daran auszurichten.[74] (vgl. Rau 2007, S. 86–89)

Neben der ökonomischen Herangehensweise sind auch kommunikationswissenschaftlich geprägte Ansätze vorhanden, journalistische Qualität primär aus der Perspektive des Publikums heraus zu betrachten. Erkenntnisse über die Motive der Mediennutzung und die zugrunde liegenden Bedürfnisse sind vor allem in der Literatur zum Nutzen- und Belohnungsansatz (Uses-and-Gratifications-Approach) und zu den Cultural Studies zusammengetragen worden.[75]

Beide Ansätze beziehen sich auf den Begriff der Lebenswelt, der maßgeblich von Alfred Schütz entwickelt und von Vertretern des sozialökologischen Ansatzes wie Urie Bronfenbrenner weiter ausgearbeitet wurde. Schütz definiert die alltägliche Lebenswelt eines Menschen als diejenige Umwelt oder Wirklichkeitsregion, in die er eingreifen und die er verändern kann. Seine Handlungen werden umgekehrt aber auch durch die Ereignisse und Strukturen der Lebenswelt sowie die anderen darin handelnden Menschen beeinflusst. Diese Lebenswelt ist jedoch nie ganz durchschaubar, so dass Probleme auftauchen, die sich durch Routine und vorhandenes Wissen nicht bewältigen lassen. (vgl. Schütz & Luckmann 1979, S. 25–28 u. 141ff.) Nach dem Uses-and-Gratifications-Ansatz nutzen die Rezipienten Medien aktiv, um nach weiteren Informationen zu suchen, die ihnen dabei nützen, solche Probleme in ihrer Lebenswelt zu lösen. Außerdem dient die Mediennutzung der direkten Befriedigung von Unterhaltungsbedürfnissen. (vgl. Arnold 2009, S. 204–207) Zu ähnlichen Ergebnissen

74 Harald Rau schreibt dem Redaktionsmarketing darüber hinaus aber auch die Aufgabe zu, aktiv Bedürfnisse zu wecken und ein Bewusstsein für bestimmte Qualitäten zu schaffen. Indem er journalistische Leistungen als meritorisch definiert, kann er in seiner „Ökomomie der Publizistik“ (2000) auch publizistische Qualitätsziele berücksichtigen, die bei einer rein am Gewinnstreben orientierten Betrachtung von Medienunternehmen durch das Raster fielen.

75 Eine ausführliche Erläuterung dieser publikumsbezogenen Konzepte findet sich bei Arnold (2009, S. 201–215).

kommen auch die Vertreter der Cultural Studies. (vgl. ebd., S. 207–214; Fiske 2003, S. 186)

Christoph Neuberger hat auf Basis dieser Ansätze seine Konzeption der Kommunikation als Problembearbeitung entwickelt. Menschen kommunizieren miteinander, so Neuberger, um dadurch Probleme in ihrer Lebenswelt lösen zu können. Journalismus definiert er als eine Institution, die Rezipienten mit aktuellen Informationen versorgen soll, die ihnen dabei helfen. Die Qualität der Berichterstattung steigt demnach, wenn die Journalisten vermitteln, was für eine Bedeutung bestimmte Nachrichten für das Leben der Rezipienten haben, inwiefern sie davon betroffen oder dafür verantwortlich sind, welche Problemlösungen denkbar sind und wo sie bei Bedarf weiterführende Informationen bekommen. (vgl. Neuberger 1996, S. 19–40, 1997, S. 176–179)

Aus den hier skizzierten Ansätzen lassen sich die publikumsorientierten Qualitätskriterien *Anwendbarkeit* und *Unterhaltsamkeit* ableiten. (vgl. Arnold 2009, S. 216ff.)

5.2.4 Qualität aus der Multiperspektive

Bis hierher wurden einzelne Perspektiven vorgestellt, aus denen heraus sich journalistische Qualität betrachten lässt: Während sie bei den normativ-demokratietheoretischen Ansätzen aus der ‚Außensicht' von Politik und Recht beurteilt wird, gehen die journalistisch-analytischen Ansätze vom Journalismus selbst aus, indem sie vor allem seine gesellschaftliche Funktion und die sich daraus ergebenden Anforderungen thematisieren. Die publikumsorientierte Perspektive schließlich ist auf die Bedürfnisse und Qualitätsanforderungen der Rezipienten gerichtet.

Den bislang umfassendsten Versuch, die drei genannten Perspektiven zusammenzuführen und mit einem theoretischen Rahmen zu versehen, stellt das multiperspektivische Qualitätskonzept von Klaus Arnold (2009) dar.[76] Es soll hier zunächst beschrieben werden. Daran anschließend wird die Verfasserin das Kriterienraster noch einmal kritisch durchleuchten, um daraufhin in Abschnitt 5.3 ein abgewandeltes Set von zentralen, multiperspektivisch begründbaren Kriterien für Qualität im Journalismus vorzuschlagen.

76 Die Notwendigkeit eines solchen Konzeptes begründet er in Anlehnung an Ulrich Saxer damit, dass kommunikationswissenschaftliche Qualitätsmodelle möglichst vieldimensional, integral, transparent und operationalisiert sein sollten. Nur so lasse sich Qualität im Journalismus umfassend und nicht einseitig oder gar durch eine ideologische Brille hindurch betrachten. (vgl. Arnold 2009, S. 133; Saxer 2000, S. 197–203)

(1) Das Konzept von Arnold

Zur theoretischen Fundierung seines multiperspektivischen Qualitätskonzepts hat sich Arnold in seiner Habilitationsschrift der akteurzentrierten Differenzierungstheorie des Soziologen Uwe Schimank bedient, die System- und Akteurtheorie miteinander verbindet (vgl. Arnold 2009, S. 142–152).[77] Schimank setzt mit seiner Theorie zunächst bei der Frage an, wie sich die Prozesse der gesellschaftlichen Differenzierung, also die Herausbildung funktionaler Teilsysteme, erklären lassen. In Abgrenzung zur Luhmannschen Systemtheorie geht er davon aus, dass individuelle und korporative Akteure als Handlungsträger keineswegs nur als „Betriebsmittel" für die autopoietische Reproduktion der Gesellschaft fungieren, sondern ihre Rolle auch individuell ausgestalten: Durch handelndes Zusammenwirken[78], das die Überwindung von Absichtskonflikten (Intentionsinterferenzen) voraussetzt, können sie soziale Strukturen aufbauen, erhalten und verändern, während umgekehrt die Strukturen auch das Handeln prägen. (vgl. Schimank 2005, S. 22–27 u. 72–76) Die akteurzentrierte Differenzierungstheorie weist damit Ähnlichkeiten zur Theorie der Strukturierung von Giddens auf: Beide gehen von einem ständigen Wechselspiel von handelndem Zusammenwirken bzw. Handeln und sozialen Strukturen aus und lassen sich insofern miteinander verbinden. (vgl. Arnold 2009, S. 146)

Hinsichtlich der sozialen Strukturen unterscheidet Schimank zwischen Konstellationsstrukturen, Erwartungsstrukturen und Deutungsstrukturen. Konstellationsstrukturen bezeichnen eingespielte Gleichgewichte von Akteurkonstellationen (z.B. funktionierende Arbeitsbeziehungen), aus denen sich der Einzelne ohne negative Folgen nicht so einfach lösen kann. Mit Erwartungsstrukturen sind institutionalisierte normative Erwartungen gemeint (z.B. rechtliche Regelungen, Moralkodex einer bestimmten Berufsgruppe). Als Deutungsstrukturen definiert Schimank evaluative Orientierungen, die Werte aller Art einschließen, und damit einhergehend kognitive Orientierungen als Ausdruck etablierter Sichtweisen (z.B. wissenschaftliche Theorien, berufsspezifisches Rezeptwissen). (vgl. Schimank 2005, S. 39–41) Die jeweiligen Strukturen beeinflussen das Handeln laut Schimank auf ihre eigene Weise: „Deutungsstrukturen prägen das Wollen der Akteure, Erwartungsstrukturen das Sollen und Konstellationsstrukturen das Können." (ebd., S. 41)

---

77 Arnold bezieht sich dabei vor allem auf eine Aufsatzsammlung von Schimank (2005) zur akteurzentrierten Differenzierungstheorie.

78 Ob und in welcher Weise die Akteure zusammenwirken, hängt Schimank zufolge von bestimmten Akteurskonstellationen ab, wobei er die folgenden drei Typen unterscheidet: Beobachtungskonstellationen, Beeinflussungskonstellationen und Verhandlungskonstellationen. (vgl. Schimank 2005, S. 32–35)

Klaus Arnold (2009) beschreibt unter Rückgriff auf die akteurzentrierte Differenzierungstheorie, wie sich aufgrund von sozialen Strukturen, die durch das handelnde Zusammenwirken von Akteuren (Journalisten, Redaktionen als korporative Akteure, Parteien, Leser etc.) geschaffen und verändert wurden, diverse Qualitätsmaßstäbe für den Journalismus herausgebildet haben. Nach seiner Terminologie haben sich diese Maßstäbe auf „funktional-systemorientierter Ebene" aufgrund von bestimmten Deutungsstrukturen (z.B. Theorien über die Funktion des Journalismus), auf „normativ-demokratieorientierter Ebene" aufgrund von Erwartungsstrukturen (Medienrecht, Berufskodizes) und auf „nutzerbezogen-handlungsorientierter Ebene" aufgrund von Konstellationsstrukturen (gemeinsame Interessen von Abnehmern journalistischer Leistungen) entwickelt. (vgl. ebd., S. 134ff.)

Diese Maßstäbe finden wiederum ihren Niederschlag in den formalen Qualitätszielen und den konkreter gefassten qualitätsbezogenen Entscheidungsregeln der einzelnen Redaktionen, die das Management vorgibt und die somit zu den Erwartungsstrukturen gehören. Die aus den Zielen abgeleiteten verallgemeinerbaren Entscheidungsregeln und Verfahrensweisen sollen in dieser Arbeit der strukturationstheoretischen Terminologie entsprechend als Regeln der Legitimation bezeichnet werden.

Qualitätskriterien auf funktional-systemorientierter Ebene

Um auf dieser Ebene Kriterien zu gewinnen, zeigt Arnold zunächst, wie sich im historischen Verlauf durch das Zusammenspiel verschiedener Akteure der Journalismus als Teilsystem mit einer eigenen gesellschaftlichen Funktion herausgebildet hat. Möglich wird dies durch die Erweiterung des systemtheoretischen Zugangs um handlungstheoretische Zusammenhänge in Schimanks Differenzierungstheorie. (vgl. Arnold 2009, S. 134)

Die gesellschaftlichen Teilsysteme sind Schimank zufolge institutionalisierte Handlungskonstellationen, die einen speziellen Sinn verfolgen, der vom binären Code als Leitwert bestimmt wird. Dieser Leitwert umrahmt das Wollen und Sollen der Akteure. (vgl. Schimank 2005, S. 48) Im Unterschied zu Schimank arbeitet Arnold auch mit dem Funktionsbegriff, der neben dem Code als analytische Kategorie in der Luhmannschen Systemtheorie verankert ist.[79] Während der Code intern das fortlaufende Operieren des Systems sicherstellt, dient die Funktion Luhmann gemäß dazu, das System nach außen darzustellen und dessen

79 Uwe Schimank verzichtet im Unterschied zu Luhmann auf einen auf die gesamte Gesellschaft bezogenen Funktionsbegriff. Er beschäftigt sich aber mit Leistungsbezügen eines Systems gegenüber anderen gesellschaftlichen Teilsystemen. (vgl. Schimank 2005, S. 53–55)

exklusive Zuständigkeit für ein bestimmtes Bezugsproblem zu umreißen (vgl. Luhmann 1997, S. 746–752). Am Funktionsbegriff hält Arnold deshalb fest, weil er wie Luhmann davon ausgeht, dass in der modernen Gesellschaft bestimmte Bezugsprobleme auch dann bestehen bleiben, wenn sich die Struktur von Teilsystemen in der Entwicklung verändert. Auf das Wirtschaftssystem übertragen bedeutet dies zum Beispiel, dass sich bei einem Zusammenbruch der Güterversorgung im Falle eines Krieges eine ausgeprägte Schattenwirtschaft herausbildet oder auf Selbstversorgung umgestellt wird. Das Bezugsproblem, nämlich der Konsumbedarf der Bevölkerung, bleibt bestehen; durch die Strukturumbauten wird die Funktion der Güterversorgung möglichst weiter erfüllt. (vgl. Arnold 2009, S. 150f.)

Journalismus als System entwickelte sich nach Darstellung von Arnold aus dem handelnden Zusammenwirken von Druckern, Verlegern, Publizisten, Journalisten und dem Publikum. Dass der Journalismus allmählich zu einer Profession wurde, war ihm zufolge eine Reaktion auf ein Orientierungsproblem in einer komplexer gewordenen Gesellschaft. (vgl. ebd., S. 152–162) Er schließt sich hier der Argumentation von Pöttker an (2000, S. 377f.). Die Funktion des Journalismus definiert er unter Bezugnahme auf Vorschläge von Kohring (2004a) und Scholl/Weischenberg (1998) wie folgt:

> „Auf der Ebene der Gesellschaft lässt sich somit sagen, dass das System Journalismus bedingt durch seine umfassende Orientierungsleistung gegenüber den Akteuren die Funktion hat, aktuelle Themen aus den diversen sozialen Systemen der Umwelt zu sammeln, auszuwählen, zu bearbeiten und dann diesen Systemen als Medienangebote zur Verfügung zu stellen, um so eine möglichst anschlussfähige – und damit auch synchronisierende – Selbstbeobachtung der Gesellschaft zu gewährleisten.“ (Arnold 2009, S. 165)

Mit anschlussfähiger Selbstbeobachtung ist gemeint, dass Journalisten über relevante Ereignisse berichten, die auch für nicht unmittelbar davon Betroffene sowie für andere Systemzusammenhänge von Bedeutung sein können. Als Leitcode, der diese Form der Selbstbeobachtung sicherstellen soll, schlägt Arnold relevant/irrelevant vor, wobei er Relevanz dreidimensional als temporale, soziale und sachliche Relevanz versteht. [80]

Aus Funktion und Code leitet er zentrale Qualitätskriterien für den Journalismus ab: Vielfalt, Aktualität, Relevanz, Glaubwürdigkeit, Unabhängigkeit, Recherche, Kritik und Zugänglichkeit. (vgl. Arnold 2009, S. 168–180, 2008, S. 494f.)

---

80 Temporale Relevanz bezeichnet demnach die Aktualität der Berichterstattung, soziale Relevanz deren Resonanz- und Irritationspotenzial bei den Rezipienten. Mit sachlicher Relevanz meint Arnold, dass sich die journalistische Berichterstattung auf faktische im Unterschied zu fiktionalen Ereignissen bezieht. (vgl. Arnold 2009, S. 165–167)

Qualitätskriterien auf normativ-demokratieorientierter Ebene

Auf dieser Ebene leiten die Wissenschaftler Qualitätskriterien nicht aus einer gesellschaftlichen Problemlage ab, sondern begründen sie mit fundamentalen Werten einer demokratischen Gesellschaft (vgl. Arnold 2009, S. 185–200, 2008, S. 496–498): Die Funktion des Journalismus wird als öffentliche Aufgabe beschrieben, womit vor allem die möglichst anschlussfähige Beobachtung politischer Vorgänge und nicht unbedingt die Beobachtung der gesamten Gesellschaft gemeint ist. Deshalb spielen einige der funktional begründbaren Kriterien auf dieser Ebene nur eine untergeordnete Rolle:

> „So werden in den gesetzlichen Regelungen Meinungsvielfalt, Wahrhaftigkeit/Richtigkeit, Recherche, Unabhängigkeit sowie Kritik betont; Relevanz, Aktualität und Zugänglichkeit sind jedoch nur indirekt von Bedeutung. Zum Teil werden diese Vorgaben auch journalismusintern in den Pressekodex übernommen und dort weiter ausgeführt.“ (Arnold 2008, S. 497)

Darüber hinaus führt Arnold zusätzliche, auf den gesetzlichen Regelungen basierende Kriterien auf, die nicht zum Kriterienset auf funktional-systemorientierter Ebene gehören: Die „Unparteilichkeit“, die er wiederum in die Qualitätskriterien Ausgewogenheit und Neutralität (bzw. Trennung von Nachricht und Meinung) unterteilt, und die Achtung der Persönlichkeit. (vgl. Arnold 2009, S. 194–199)

Qualitätskriterien auf nutzerbezogen-handlungsorientierter Ebene

Die Rezipienten nutzen journalistische Angebote aber nicht nur deshalb, weil sie es als ihre bürgerliche Pflicht ansehen, sich über aktuelle Ereignisse in Politik und Gesellschaft zu informieren. Arnold formuliert diesen Umstand auf Grundlage der akteurzentrierten Differenzierungstheorie wie folgt:

> „Neben dem Wollen und Sollen, neben dem Handlungsrahmen, der sich historisch herausgebildet hat, ist aber auch das Können und damit die Akteursebene zu beachten: Hier geht es dann einerseits darum, warum und aufgrund welcher Interessen gewisse auf Funktion und öffentliche Aufgabe rückführbare Qualitätskriterien nicht, mangelhaft oder nur scheinbar umgesetzt werden und andererseits darum, ob es weitere Qualitätskriterien gibt, die weniger in Bezug auf die übergeordnete Funktion oder öffentliche Aufgabe begründbar sind, sondern von den Interessen der Abnehmer journalistischer Leistungen abhängen.“ (Arnold 2009, S. 152)

Diese zusätzlichen, rein auf den Rezipientennutzen bezogenen Qualitätskriterien leitet Arnold aus dem von Neuberger entwickelten Konzept der Problembearbei-

tung ab.[81] Um beim Publikum auf Interesse und Akzeptanz zu stoßen, müssen journalistische Angebote laut Neuberger einen direkten oder indirekten Nutzen stiften, indem sie eine Problemlösung ermöglichen oder erleichtern. Der indirekte Nutzen besteht darin, dass die Rezipienten die vermittelten Informationen auf ein in ihrer Lebenswelt liegendes Problem anwenden können. Ein direkt mit der Rezeption einhergehender Nutzen ist die Unterhaltsamkeit des Angebotes. (vgl. Neuberger 1996)

In Anlehnung an Neubergers Konzept der Problembearbeitung unterscheidet Arnold (2009, S. 216–223) die Qualitätskriterien Anwendbarkeit und Unterhaltsamkeit. Eine Voraussetzung für die Anwendbarkeit der Informationen ist für ihn jedoch die Transparenz, die er neben der Wechselseitigkeit als ein „Unterkriterium" der Anwendbarkeit einstuft. Transparenz ist notwendig, damit das Publikum die beschriebenen Probleme und Lösungsvorschläge beurteilen und aufgrund dessen als anwendbar akzeptieren kann. Die Wechselseitigkeit hat vor Arnold schon Horst Pöttker (2000, S. 388f.) in seinen Kriterienkanon aufgenommen. Deren Einordnung als Unterkriterium der Anwendbarkeit begründet Arnold nun damit, dass ein auf Leser- und Lebensnähe ausgerichteter Journalismus bei der Darstellung von Problemen und der Diskussion von Lösungsvorschlägen auch das Publikum selbst zu Wort kommen lassen und den Dialog mit dem Leser oder Zuschauer aufnehmen sollte.

(2) Kritik am Kriterienkanon von Arnold

Das Kriterienset, das Arnold zusammengestellt hat, ist in *Tabelle 3* zu sehen (vgl. Arnold 2009, S. 229–238). Was dort noch fehlt, sind die von ihm entwickelten kanalspezifischen Qualitätskriterien für die Zeitung und ihr Online-Angebot. Sie werden in Abschnitt 5.4 betrachtet. Wie Arnold die Kriterien definiert und einander über- und untergeordnet hat, wirkt allerdings in einigen Fällen nicht schlüssig.

Insbesondere ist das von ihm aufgeführte Kriterium der *Glaubwürdigkeit* wenig trennscharf, weil Glaubwürdigkeit nach dem in dieser Arbeit erläuterten Begriffsverständnis eine Eigenschaft ist, welche die Rezipienten den Zeitungsjournalisten, Redaktionen und journalistischen Produkten aufgrund von verschiedenen Merkmalen oder Verhaltensweisen zuschreiben (Glaubwürdigkeitsfaktoren).[82] Für Arnold ist Glaubwürdigkeit vor allem auf die *Richtigkeit* (Faktizität, Wahrheit) von Medienaussagen und auf die *Nachvollziehbarkeit* von Dar-

81 Siehe dazu die Ausführungen in Abschnitt 5.2.3 dieser Arbeit.
82 Siehe dazu die Ausführungen in Abschnitt 4.2 zu den Glaubwürdigkeitsfaktoren.

stellungen, Interpretationen und Argumentationsketten zurückzuführen (vgl. Arnold 2009, S. 172f.). Glaubwürdigkeitsforscher haben in empirischen Studien jedoch auch andere Faktoren ermittelt, darunter Transparenz und Wechselseitigkeit bzw. kommunikative Offenheit, die Arnold beide der Anwendbarkeit als Unterkriterien zuordnet (vgl. Bentele 1994a, S. 144; Nawratil 1999; Wirth 1999).

Tabelle 3: Kriterienkanon des integrativen Qualitätskonzepts von Klaus Arnold

Qualitätskriterien auf funktional-systemorientierter Ebene	Qualitätskriterien auf normativ-demokratieorientierter Ebene	Qualitätskriterien auf nutzerbezogen-handlungs-orientierter Ebene
• Vielfalt • Aktualität • Relevanz • Glaubwürdigkeit (Richtigkeit und Nachvollziehbarkeit) • Unabhängigkeit • Recherche • Kritik • Zugänglichkeit	• Ausgewogenheit • Neutralität bzw. Trennung von Nachricht und Meinung • Achtung der Persönlichkeit	• Anwendbarkeit (Unterkriterien: Transparenz und Wechselseitigkeit) • Unterhaltsamkeit

Die *Anwendbarkeit*, in der Nachrichtenfaktorforschung auch als Nutzwert tituliert, ist der sozialen Relevanz als Unterkriterium zuzuordnen, weil sie vor allem die Auswahl von Themen und Inhalten betrifft. (vgl. Handstein 2010, S. 185f.) Arnold stuft Transparenz und Wechselseitigkeit als Unterkriterien der Anwendbarkeit ein, was jedoch zu kurz greift:

Transparenz im Journalismus bewirkt, dass die Rezipienten die Qualität von Informationen besser einschätzen können und sie daraufhin eher als ‚ernstzunehmende' Informationen akzeptieren. Das wiederum ist die Voraussetzung dafür, dass der Journalismus seine Orientierungsfunktion erfüllen kann. Transparenz ist deshalb auch aus funktional-analytischer Perspektive als ein zentrales Qualitätskriterium im Journalismus anzusehen. (vgl. Neuberger 1996, S. 156f.; Schröter 1995, S. 64–69) Neben den Kriterien Richtigkeit und Relevanz kommt ihr eine tragende Rolle beim Streben nach Wahrheit zu.

Ähnliches gilt für die *Wechselseitigkeit*: Diese Form der Kommunikation ermöglicht es den Lesern, sich auch nach der (ersten) Veröffentlichung eines Artikels in den Wahrheitsfindungsprozess einzuschalten, ihn um weitere Aspekte zu bereichern und die Redaktion auf Fehler hinzuweisen. Die Wechselseitigkeit

ist deshalb ebenfalls als ein zentrales Qualitätskriterium zu behandeln, dessen Bedeutung sich auch funktional-analytisch oder normativ-demokratietheoretisch begründen lässt.

Das Kriterium der Neutralität[83] engt Arnold auf die *Trennung von Nachricht und Meinung* ein: „Aufgrund der Selektions- und Relevanzproblematik lässt sich eine wirklich neutrale Darstellung nicht erreichen. Somit kann es hier lediglich darum gehen, in nachrichtlichen Texten auf explizite Wertungen zu verzichten." (Arnold 2008, S. 498) Die Trennung von Nachricht und Meinung lässt sich aber auch als Teilkriterium der Transparenz einstufen, weil die Leser dadurch Meinungen klar von Tatsachenbehauptungen unterscheiden können.

Die von Arnold in Anschlag gebrachten Kriterien der *Kritik* und *Recherche* sind indessen der Unabhängigkeit zuzuschlagen: Eine Redaktion, die eine kritische Grundhaltung einnimmt und möglichst viele eigene Recherchen anstellt, wappnet sich damit gegen Beeinflussungsversuche von außen.[84] Diese Zuordnung nimmt auch McQuail vor: Ihm zufolge lässt sich der Grad der Unabhängigkeit einer Redaktion zum Beispiel am Anteil des selbstrecherchierten Materials im Verhältnis zum PR-Material und an deren Konfliktfreudigkeit bei kontrovers diskutierten Themen messen. (vgl. McQuail 1992, S. 112–140) Unabhängigkeit bedeutet auch, dass einzelne Redakteure in Kommentaren und anderen meinungsbetonten Darstellungsformen tatsächlich ihre eigene Meinung vertreten können, ohne dabei Sanktionen durch die Redaktions- oder Verlagsleitung fürchten zu müssen.

Ausgewogenheit besagt in strenger Auslegung, dass alle Meinungen oder Positionen zu jeweils gleichen Anteilen zu berücksichtigen sind. Da eine solche Auswahl den Relevanzkriterien zuwiderlaufen kann, plädiert Arnold für ein anderes Begriffsverständnis: „Ausgewogenheit kann deshalb nur bedeuten, bei Kontroversen nicht jede einzelne Gruppe, sondern die Befürworter und Gegner in einem etwa ausgeglichenen Verhältnis zu Wort kommen zu lassen." (2009, S. 196) Es gibt aber nicht nur Befürworter und Gegner, nicht nur schwarz und weiß, weshalb die von ihm geforderte Proportionalität nicht herstellbar ist. Das Kriterium der Vielfalt (bei Pöttker Verschiedenartigkeit) reicht hier aus, weil damit unter anderem gesagt ist, dass die Redaktionen eine möglichst große Bandbreite an Meinungen abbilden, wobei auch die Vielfalt mit den Relevanzkriterien konkurriert (vgl. Pöttker 2000, S. 384f).

83 Das Gebot der Neutralität bei Nachrichten und Berichten findet sich in Deutschland in allen rundfunkrechtlichen Regelungen, in den Pressegesetzen ist es hingegen nicht explizit formuliert. (vgl. Arnold 2009, S. 196f.)

84 Hinzu kommt die Kontrolle als wichtiges Ziel des sogenannten investigativen Journalismus, der sich der Recherche bedient, um bislang Verborgenes aufzudecken. (vgl. Schröter 1995, S. 35)

5.3 Zentrale journalistische Qualitätskriterien

In diesem Abschnitt sollen zentrale Qualitätskriterien für den Journalismus betrachtet werden, die sich multiperspektivisch begründen und inhaltlich noch weiter auffächern lassen. Sie sind in *Tabelle 4* dargestellt. Von einem multiperspektivischen Qualitätsverständnis gehe ich deshalb aus, weil eine Redaktion, die sich danach richtet, ihrem Publikum auch einen breiteren, mehrdimensionalen Nutzen bieten kann, der über die Anwendbarkeit und Unterhaltsamkeit der Inhalte und Präsentationsformen hinausgeht. Die Redaktion kann dann aktiv kommunizieren, welche Qualitätsziele sie warum und mit welchem Nutzen für Gesellschaft oder Demokratie und damit mittelbar auch für den Einzelnen verfolgt.

(1) Richtigkeit

Das Kriterium der Richtigkeit bezieht sich sowohl auf die inhaltlich korrekte und genaue Wiedergabe von dokumentierten Informationen, die der Journalist von Personen oder Institutionen erhalten hat (z.B. Statistiken, schriftliche Statements) als auch von mündlichen Äußerungen, Auskünften oder Stellungnahmen. Detlef Schröter (1995, S. 63) spricht hier von inhaltlicher *Mitteilungs-Adäquanz*.

Darüber hinaus kann mit Richtigkeit der Grad der Übereinstimmung zwischen den in einem journalistischen Beitrag getroffenen Aussagen und den ihnen zugrunde liegenden, wahrnehmbaren Sachverhalten gemeint sein. Die Aussagen können entweder auf eigenen Beobachtungen von Journalisten oder auf Beobachtungen von Augenzeugen beruhen. Die Dimension der Richtigkeit soll in dieser Arbeit in Abgrenzung zur Mitteilungs-Adäquanz als *Sachverhalts-Adäquanz* bezeichnet werden.

Bei der Sachverhalts-Adäquanz stellt sich allerdings das Problem, dass Journalisten nicht objektiv berichten können, weil wir als Menschen keinen Zugang zur objektiven, unabhängig vom Erkenntnissubjekt existierenden Realität oder Wahrheit haben. In der empirischen Forschung wird mit erkenntnistheoretischen Mindestanforderungen gearbeitet, die dazu dienen sollen, sich der objektiven Wahrheit möglichst stark zu nähern. Aussagen über empirisch ermittelte Sachverhalte müssen demnach intersubjektiv überprüfbar[85] und logisch nachvollziehbar sein. (vgl. Schurz 2006, S. 27f.)

85 Mit *Intersubjektivität* ist gemeint, dass Dritte aufgrund ihrer Analysen oder Wahrnehmungen zu den gleichen Aussagen kommen können wie eine bestimmte Person. Empirische Aussagen lassen sich durch Sekundäranalysen des Datenmaterials oder Wiederholungsstudien überprüfen. Beides setzt die Offenlegung aller methodischen Schritte voraus. (vgl. Diekmann 2008, S. 84f.; Wirth & Fretwurst 2010, S. 68)

Tabelle 4: Zentrale journalistische Qualitätskriterien und ihre Dimensionen

Qualitätskriterium	Dimensionen
Richtigkeit	• Mitteilungs-Adäquanz • Sachverhalts-Adäquanz • ständige Berichtigung (Prozessdimension)
Relevanz	• externe Relevanz • interne Relevanz • ständige Ergänzung (Prozessdimension)
Aktualität	• zeitliche Unmittelbarkeit • Ankündigungs-Aktualität • Kalender-Aktualität • selbst geschaffene Aktualität • ständige Aktualisierung (Prozessdimension)
Transparenz	• Transparenz auf der Inhaltsebene (Quellentransparenz, Partnertransparenz, Transparenz der Berichterstattungsanlässe, Trennung von Nachricht und Meinung, Rückverfolgbarkeit von Berichtigungen, Ergänzungen und Aktualisierungen) • Transparenz auf der Ebene der Redaktionsorganisation (Vermittlungsebene)
Qualitätstransparenz	• Qualitätstransparenz auf der Inhaltsebene • Qualitätstransparenz auf der Ebene der Redaktionsorganisation
Wechselseitigkeit	• Leserdialog • Leserbeteiligung
Vielfalt	• inhaltliche Vielfalt • strukturelle Vielfalt
Unabhängigkeit	• Recherche • Kritik • Trennung von Werbung und redaktionellem Teil
Achtung der Persönlichkeit	
Zugänglichkeit und Unterhaltsamkeit	

Ähnlich wie Historiker oder Kriminologen berichten Journalisten jedoch häufig über singuläre Ereignisse, die als solche meist nicht wiederholbar oder wissenschaftlich dokumentiert und daher auch nicht durch beliebige Personen intersubjektiv überprüfbar sind. Falls die Journalisten nicht selbst als Beobachter zugegen gewesen sind, müssen sie das jeweilige Ereignis rekonstruieren und sich dabei auf Indizien und auf die Aussagen von Augenzeugen stützen. (vgl. Neuberger 1996, S. 153–155)

Einige Kommunikationswissenschaftler, darunter Christoph Neuberger (1996), haben sich mit der Frage beschäftigt, inwiefern sich die Nachprüfbarkeitsregeln aus der empirischen Sozialforschung auf den Journalismus übertragen lassen. Neuberger zufolge haben Journalisten und Rezipienten folgende Möglichkeiten, Aussagen zu prüfen (vor allem rekonstruktiv): Sie können Beobachtungsmethoden auf ihre Eignung und Quellen auf ihre Glaubwürdigkeit hin bewerten sowie Informationen gegenprüfen, indem sie weitere Quellen anzapfen. Des Weiteren können sie journalistische Beiträge auf textinterne Widersprüche und damit auf ihre logische Nachvollziehbarkeit hin abklopfen. (vgl. Neuberger 1996, S. 157–161)

Wenn eine Redaktion kritische Hinweise aufgreift und Fehler korrigiert, so lässt sich noch eine weitere Dimension der Richtigkeit daran festmachen: Die *ständige Berichtigung* von journalistischen Inhalten. Das Streben danach speist sich wie in der Wissenschaft aus der Erkenntnis, dass der Prozess der Wahrheitsfindung nie abgeschlossen ist (Fallibilismus und kritische Einstellung; vgl. Schurz 2006, S. 27f.).

Eine Voraussetzung dafür, dass die Rezipienten die in einer Zeitung aufgestellten Behauptungen nachprüfen und Kritik daran üben können, ist allerdings, dass die Redaktionsmitarbeiter transparent machen, wie sie zu ihren Aussagen gekommen sind (Transparenzregel). (vgl. Neuberger 1996, S. 156f.) Deshalb ist die Transparenz als journalistisches (Meta-)Qualitätskriterium eng mit der Richtigkeit, aber auch mit der Relevanz verwoben, wie noch zu zeigen sein wird. Beide Qualitäten, Richtigkeit wie Relevanz, beruhen auf Festlegungen der Redaktion, was als ‚wahr' und ‚relevant' gelten soll. Diese Festlegungen oder Regeln werden durch Transparenz erst sichtbar und damit auch für Rezipienten kritisierbar, so dass die Offenheit des journalistischen Erkenntnisprozesses gewährleistet ist.

(2) Relevanz

Richtigkeit reicht allerdings nicht aus, wenn eine Redaktion den Anspruch hat, möglichst wirklichkeitsnah zu berichten. Es muss auch ein Gesamtbild entstehen.

Pöttker nennt hier das Beispiel eines Fußballberichtes, in dem zwar alle Angaben korrekt sind, der aber eine entscheidende Lücke aufweist, weil der Autor nur die Tore der Heimatmannschaft aufzählt. (vgl. Pöttker 2000, S. 383)

Nun können Journalisten die Realität an sich zwar nicht vollständig abbilden, sie können aber versuchen, das ‚Wesentliche' oder gesellschaftlich Relevante eines Geschehens oder Zustandes zu zeigen (vgl. ebd.; Arnold 2009, S. 170). Relevanz ist deshalb ein journalistisches Qualitätskriterium von zentraler Bedeutung. Um dieses abstrakte Kriterium mit Inhalt zu füllen, müssen die Redaktionen konkreter gefasste Relevanzkriterien definieren, anhand derer sie ihre Selektionsentscheidungen treffen wollen, und diese dann für ihre Leser auch transparent machen.

Zunächst sind dabei zwei Dimensionen der Relevanz zu unterscheiden, die in der Literatur häufig als externe und interne Relevanz bezeichnet werden (vgl. u.a. Hagen 1995, S. 71–74; Handstein 2010, S. 180):

Die *externe Relevanz* gibt an, welche tatsächliche oder potenzielle Bedeutung bestimmte Themen (Ereignisse, komplexere Sachverhalte) für möglichst große Teile der Gesellschaft oder der anvisierten Zielgruppe haben – Arnold (2009, S. 167) spricht deshalb von sozialer Relevanz. Die Redaktionen können sich bei ihrer Bestimmung an den Ergebnissen der Nachrichtenfaktorenforschung orientieren. Ihre Vertreter haben unter anderem die folgenden Nachrichtenfaktoren ermittelt, nach denen Journalisten und/oder Rezipienten Informationen als relevant einstufen (vgl. Handstein 2010, S. 182–191):

- Reichweite/Betroffenheit (Wie viele Menschen sind von einem Sachverhalt betroffen?)
- Folgenqualität (Wie zentral sind die betroffenen Werte und wie langfristig die Folgen?)
- Kontroverse (Wie kontrovers wird ein Sachverhalt gesehen?)
- Überraschung (Wie überraschend ist ein Ereignis?)
- Personenstatus (Prominenz und Macht)
- Nutzwert/Anwendbarkeit (Welchen persönlichen Nutzen hat der Leser?)

Eine Sonderstellung nimmt dabei der Nutzwert bzw. die Anwendbarkeit ein, die Arnold als ein eigenes Qualitätskriterium ansieht.[86] Dieser Faktor bezieht sich auf die unmittelbare Bedeutung bestimmter Informationen für den Rezipienten, wenn es darum geht, lebenspraktische Probleme anzusprechen, einzuordnen und zu lösen (lebenspraktische Relevanz). Arnold zufolge bedeutet Anwendbarkeit im Einzelnen, dass Journalisten gesellschaftliche Probleme auf die unmittelbare

86 Siehe dazu die Ausführungen in Abschnitt 5.2.4 zum Qualitätskriterium der Anwendbarkeit.

Lebenswelt der Rezipienten ‚herunterbrechen' oder umgekehrt Probleme aus deren Lebenswelt aufgreifen und in einen weiteren Zusammenhang einordnen. Außerdem können sie Problemlösungsvorschläge diskutieren, über positive Beispiele berichten und Tipps oder Ratschläge geben. (vgl. Arnold 2009, S. 216–219)

Die *interne Relevanz* korrespondiert mit der „sachlichen Relevanz" bei Arnold und bezieht sich auf die Frage, welche Aspekte eines Themas für das Verständnis der Zusammenhänge überhaupt als wichtig einzustufen sind. Dafür können die Redaktionen die sogenannten W-Fragen heranziehen: Wer? Was? Wo? Wann? Wie? Warum? Was folgt daraus? Die Methode zielt letztlich darauf, eine möglichst große Vollständigkeit zu erreichen. (vgl. ebd., S. 167; Handstein 2010, S. 54 u. 193)

Als Prozessdimension der Relevanz ist die *ständige Ergänzung* der Berichterstattungsinhalte um weitere relevante Aspekte zu nennen. Im Unterschied zur ständigen Aktualisierung (siehe Aktualität) sind damit keine gänzlich neuen Enthüllungen oder Entwicklungen gemeint, sondern Aspekte, von denen der Journalist vorher nicht wusste, dass sie für das Thema relevant sind.

(3) Aktualität

Zu den zentralen journalistischen Qualitätskriterien gehört auch die Aktualität, die mit Neuigkeitswert gleichzusetzen ist. Arnold (2009, S. 166f.) argumentiert aus funktional-systemtheoretischer Perspektive, dass der Journalismus die Gesellschaft fortlaufend beobachtet und mit Neuigkeiten versorgt, um seine Orientierungsleistung zu erbringen. Dabei sind in Anlehnung an Holger Handstein (2010, S. 197f.) die folgenden Dimensionen der Aktualität zu nennen:

- *Zeitliche Unmittelbarkeit*: Wie groß ist der Zeitabstand zwischen einem Ereignis und der Veröffentlichung von Informationen darüber?
- *Ankündigungs-Aktualität*: Wann werden zukünftige Ereignisse (Veranstaltungen) im Medium angekündigt?
- *Kalender-Aktualität*: Das Medium berichtet über Jubiläen, Todestage und ähnliche Ereignisse.
- *Selbst geschaffene Aktualität*: 1. Eine Redaktion bringt etwas ans Tageslicht, das bislang nicht offenkundig war, 2. Eine Redaktion schafft durch eigene Aktionen wie mehrteilige Serien oder Telefonaktionen Aktualität.

Hinzu kommt, dass die Redaktion die journalistischen Inhalte stets auf den neuesten Stand bringen, das heißt um neue Entwicklungen ergänzen kann. Die *ständige Aktualisierung* ist als Prozessdimension der Aktualität anzusehen.

(4) Transparenz und Qualitätstransparenz

Da „Wahrheit als Substanz, als fertige Eigenschaft nicht zu haben ist", wie Pöttker (2000, S. 384) es ausdrückt, können die Redaktionen nur versuchen, den Lesern ihren vom Bemühen um Wahrhaftigkeit getragenen Erkenntnisprozess offenzulegen. Neben die schwer zu gewährleistenden Kriterien der Richtigkeit und Relevanz tritt daher das Qualitätskriterium der Transparenz bzw. der Qualitätstransparenz, wobei in dieser Arbeit jeweils zwischen der Inhalts- und der Vermittlungsebene unterschieden werden soll:[87]

Transparenz auf der Inhaltsebene dient dazu, Herkunft und Qualität von Informationen zu durchleuchten, die der Journalist von Dritten bekommen hat, und sie so für einen ständigen Prozess der Prüfung, Vervollständigung und Berichtigung zu öffnen.[88] Befördern lässt sich diese Form der Transparenz, indem Autoren und Rechercheure ihre Quellen und Gesprächspartner nennen und indem sie ihre Artikel im Netz mit Originaldokumenten wie Gutachten, Studien oder Stellungnahmen von Behörden verlinken. Außerdem können sie mit Lesern über inhaltliche Fragen diskutieren und im Internet Fehlerkorrekturen, Ergänzungen und Aktualisierungen in ihren Artikeln sichtbar machen. Dadurch ist es den Lesern leichter möglich, neue Versionen zu erkennen und den Entwicklungsprozess nachzuvollziehen. (vgl. Meier & Reimer 2011, S. 138f. u. 141; Smolkin 2006, S. 21)

Darüber hinaus sollten die Leser zugunsten der Transparenz auch erfahren, in welchem Kontext die im Artikel zitierten Personen ihre Äußerung gemacht haben und auf welchen Ereigniskontext die Berichterstattung zurückzuführen ist. Schröter bezeichnet dieses Teilkriterium als „Transparenz der Kommunikations-Kontexte", wobei er bei den Anlässen zwischen Publikationsereignissen, Kommunikationsereignissen und Aktionsereignissen unterscheidet.[89] Die Leser erfahren dadurch unter anderem, ob ein journalistischer Bericht durch eine Pressemit-

87 Siehe dazu die Ausführungen in den Abschnitten 2.3.4, 2.4.1 und 2.4.2 dieser Arbeit.

88 Durch das Internet ist es den Redaktionen möglich, Beiträge ständig zu berichtigen, zu ergänzen und zu aktualisieren – und dabei ihre Arbeitsweise transparent zu machen.

89 Als Publikationsereignisse bezeichnet Schröter schriftliche Vorlagen wie zum Beispiel Bücher, Pressemitteilungen, Medienberichte oder veröffentlichte Studien; Kommunikationsereignisse sind Pressekonferenzen, Tagungen, Kongresse etc. und Aktionsereignisse umfassen „Handlungen mit wahrnehmbaren Folgen", darunter Unfälle, Streiks und Erfindungen. (vgl. Schröter 1995, S. 102f.)

teilung, eine Pressekonferenz, ein medienwirksam inszeniertes Ereignis oder durch selbst angestoßene Recherchen zustande kam. (vgl. Schröter 1995, S. 102f.) Bei diesem Teilkriterium, das in dieser Arbeit als Transparenz der Berichterstattungsanlässe bezeichnet werden soll, bestehen jedoch Überschneidungen zur Vermittlungsebene, weil die Frage nach dem Kontext häufig mit der Frage nach der Herangehensweise der Autoren bei Themenfindung und Recherche einhergeht. Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Trennung von Nachricht und Meinung: Sie ermöglicht es den Lesern, zwischen Tatsachendarstellungen und eigenen Einschätzungen oder Wertungen des Autors und seiner Informanten zu trennen, indem letztere explizit als solche kenntlich gemacht werden (vgl. ebd., S. 64).

Durch das Internet ist es zudem leichter geworden, Berichtigungen, Ergänzungen und Aktualisierungen, die Redakteure und freie Mitarbeiter an ihren Beiträgen vorgenommen haben, für das Publikum sichtbar und damit rückverfolgbar zu machen. Das kann zum Beispiel geschehen, indem die Redaktion ältere Textversionen archiviert und mit den neueren verlinkt oder indem sie neue, gestrichene und veränderte Passagen direkt im Text kenntlich macht.

Wichtige Teilkriterien für Transparenz auf der Inhaltsebene sind demnach: *Quellentransparenz, Partnertransparenz, Transparenz der Berichterstattungsanlässe, Trennung von Nachricht und Meinung, Rückverfolgbarkeit von Berichtigungen, Ergänzungen und Aktualisierungen*

Journalisten können Transparenz auf der Inhaltsebene allerdings als Rechercheersatz nutzen, indem sie sich damit begnügen, in ihren Artikeln Aussagen von verschiedenen Informanten zu einem Sachverhalt gegenüberzustellen (Verlautbarungsjournalismus) oder Informationen von zweifelhafter Glaubwürdigkeit (z.B. bei konstruierten Presse-Events) als solche kenntlich zu machen, statt sie zu überprüfen. Sie entledigen sich damit der Verantwortung für etwaige eigene Falschaussagen oder für Täuschungsversuche von Informanten. (vgl. Allen 2008, S. 328)

Quellenvielfalt und Quellentransparenz auf der Inhaltsebene können daher im Extremfall andere Qualitätsziele wie das Streben nach Richtigkeit der Inhalte oder die Unabhängigkeit bei der Themenwahl komplett verdrängen. In dieser Arbeit wird jedoch vorausgesetzt, dass die Redaktionen aufgrund ihrer Qualitätsstrategie noch weitere Qualitätsziele verfolgen und daher versuchen, möglichst viele nachprüfbare und selbst recherchierte Informationen zu liefern, für deren Richtigkeit und Unabhängigkeit sie die Verantwortung übernehmen. Transparenz ist nicht nur selbst ein Qualitätsziel, sondern auch die Voraussetzung dafür, dass die Rezipienten von der Verfolgung der anderen, teilweise konkurrierenden Qualitätsziele überhaupt etwas mitbekommen. Andernfalls erschöpft sich die Redaktionsarbeit im Verlautbarungsjournalismus und der Beschreibung von

eigenen Wirklichkeitskonstruktionen und Manipulationsversuchen durch Außenstehende.

Transparenz auf der Ebene der Redaktionsorganisation (Vermittlungsebene)[90] entsteht durch Informationen, die sich nicht unmittelbar auf den Berichterstattungsgegenstand beziehen, sondern auf die redaktionellen Planungs- und Produktionsprozesse, die auf der Vermittlungsebene ablaufen, wobei die Grenzen allerdings fließend sind.[91] Im Unterschied zur Nennung von Quellen oder Gesprächspartnern handelt es sich dabei um reflexive, selbstbezügliche Informationen. Die Ausweitung des Transparenzpostulats auf grundsätzliche, formal geregelte redaktionelle Arbeitsabläufe findet sich unter anderem bei Neuberger (1996, S. 156f.) und Pöttker (2000, S. 384), während andere Autoren nur auf Transparenz in Bezug auf einzelne Artikel eingehen.

Beziehen sich diese Informationen auf bestimmte Artikel, Artikelkomplexe oder Ausgaben, so soll in dieser Arbeit von der *Transparenz des Handelns im Content-Produktionsprozess* die Rede sein.[92] Die verantwortlichen Redakteure und freien Mitarbeiter geben den Lesern Einblicke in ihre Arbeitsweise: Wie sind sie auf ein bestimmtes Thema gekommen und warum halten sie es für berichtenswert? Warum haben sie bestimmte Quellen und Informanten ausgewählt? Wie sind sie bei der Recherche vorgegangen? Welche Fragen sind dabei noch offen geblieben? Und wo haben sie Zweifel an der Glaubwürdigkeit ihrer Quellen oder waren Manipulationsversuchen ausgesetzt?[93]

Bei ihrer Arbeit wenden die Redaktionsmitarbeiter formal oder informal etablierte Regeln an, treffen darüber hinaus aber häufig auch eigene, fallweise Entscheidungen, hinter denen ihr Wissen und ihre Erfahrungen stehen. Auch

---

90 Transparenz auf der Ebene der Redaktionsorganisation wird in dieser Arbeit laut Definition in Abschnitt 2.4.2.3 auch als redaktionelle Transparenz bezeichnet.

91 Die auf die Vermittlungsebene gerichteten Transparenzbemühungen sind teilweise nur schwer von denjenigen auf der Inhaltsebene zu trennen: Hat eine Redaktion einen inhaltlichen Fehler zu korrigieren, so können die Leser auch eine Erklärung dafür verlangen, wie dieser Fehler entstanden ist. Und wenn Redakteure mit ihren Lesern über inhaltliche Fragen diskutieren, so sind dabei oft auch Fragen der redaktionellen Arbeitsweise berührt. (vgl. Meier & Reimer 2011, S. 140)

92 Siehe dazu die Ausführungen in Abschnitt 7.3.1 dieser Arbeit.

93 Manipuliert werden können Journalisten zum Beispiel von PR-Profis, die ‚Pseudo-Events' inszenieren, um ein bestimmtes Bild zu erzeugen. Als Beispiel für ein solches Pseudo-Event nennt David S. Allen (2008, S. 327f.) die dramatische Landung des amerikanischen Präsidenten Bush auf einem Flugzeugträger, wo er das Ende der militärischen Interventionen amerikanischer Soldaten im Irak-Krieg verkündete. Das Weiße Haus hatte den Medien mitgeteilt, dass Bush mit einem Düsenjet landen müsse, weil sich das Schiff hunderte Meilen von der Küste entfernt auf hoher See befinde. Einige Journalisten enthüllten jedoch, dass der Flugzeugträger nur etwa 30 Meilen von der Küste von San Diego entfernt war und so gedreht wurde, dass die Fernsehkameras die Skyline von San Diego im Hintergrund nicht erfassen konnten. Ein Hubschrauber hätte für den Flug dorthin völlig ausgereicht.

diese individuellen Züge der Berichterstattung gilt es neben den Regeln sichtbar zu machen.

Qualitätstransparenz auf der Inhaltsebene kann eine Redaktion herbeizuführen versuchen, indem sie darlegt, welche Qualitätsziele sie in Bezug auf die journalistischen Inhalte warum verfolgt. Außerdem muss sie zeigen, ob und inwiefern die journalistische Berichterstattung diesen Zielen auch gerecht wird (Ergebnisse von Inhaltsanalysen, Leserbefragungen, Prüfungen durch externe Instanzen etc.).

Qualitätstransparenz auf der Ebene der Redaktionsorganisation (Vermittlungsebene)[94] stellt sich dann ein, wenn die Redaktion ihre Qualitätsbemühungen offenlegt: Sie zeigt, welche produktbezogenen Qualitätsziele sie warum verfolgt und inwiefern dabei auch die vermuteten Qualitätserwartungen der Leser mit einfließen, die sie durch Leserbefragungen und andere Marktforschungsinstrumente ermittelt hat. Daraufhin legt sie offen, wie sie daraus Zielvorgaben, Strategien und Maßnahmen für die verschiedenen redaktionellen Arbeitsbereiche abgeleitet hat, sie informiert über die Umsetzung der Maßnahmen (Strukturen und Handeln) und veröffentlicht die messbaren Ergebnisse ihrer Erfolgskontrollen. Darüber hinaus können die Redaktionsmitarbeiter ihr situationsspezifisches, an den Qualitätszielen ausgerichtetes Handeln transparent machen.

(5) Wechselseitigkeit

Das Kriterium der Wechselseitigkeit hebt darauf ab, ob und inwiefern eine Zeitungsredaktion den *Dialog mit den Lesern und Nutzern* pflegt – sei es über Leserbriefspalten, Lesertelefone und öffentliche Redaktionssitzungen oder über zeitungseigene Foren im Internet. Dient der Dialog dazu, den Lesern Fragen zu redaktionellen Entscheidungen oder Strukturen zu beantworten (Vermittlungsebene), so ist er Teil der externen Transparenzkommunikation und daher im Sinne von kommunikativer Offenheit als ein Unterkriterium der Transparenz anzusehen.[95]

Wechselseitigkeit kann daneben aber auch bedeuten, dass die Leser die Möglichkeit haben, sich im Dialog mit der Redaktion an der Entstehung, Weiterentwicklung und Fehlerkorrektur von Beiträgen zu beteiligen und öffentlich ihre Meinung oder Kritik zu äußern. (vgl. Neuberger 1996, S. 162f.; Pöttker 2000, S. 389) Die *Leserbeteiligung* (Mitsprache und Partizipation) ist Teil der Produktpolitik und begründet eine besondere Qualität des journalistischen Angebotes. Sie geht mit

94 Qualitätstransparenz auf der Vermittlungsebene wird in dieser Arbeit laut Definition in Abschnitt 2.4.2.4 auch als redaktionelle Qualitätstransparenz bezeichnet.

95 Siehe dazu die Ausführungen in Abschnitt 4.4 dieser Arbeit.

Kritikfähigkeit einher und mit der Haltung, dass ein Beitrag mit seiner Veröffentlichung nicht ‚fertig' ist, sondern sich kollektiv weiterentwickeln lässt. Insofern ist die Wechselseitigkeit auch eng mit dem Kriterium der Richtigkeit verknüpft.

(6) Vielfalt

Wie die Relevanz erfordert Vielfalt Selektionsentscheidungen zur Reduktion von Komplexität, weil die Redaktionen nicht über alle Themen und Meinungen berichten oder alle Personen und Gruppen zu Wort kommen lassen können. Sie können aber eine vielfältige Mischung anstreben, um möglichst unterschiedliche Interessen ihrer Leser anzusprechen und sie darüber hinaus mit Unvertrautem bekannt zu machen. (vgl. Handstein 2010, S. 201f.) Vielfalt als Qualitätskriterium hat eine inhaltliche und eine strukturelle Dimension: *Inhaltliche Vielfalt* bezieht sich auf die Bandbreite der Themen, Berichterstattungsanlässe und geografischen Räume (externe Vielfalt) und auf die Bandbreite der Quellen, Akteure und Meinungen (interne Vielfalt). *Strukturelle Vielfalt* ergibt sich hingegen aus der Struktur des Gesamtangebotes. Bei Zeitungen kann sich diese Art der Vielfalt in der Zahl unterschiedlicher Ressorts und Rubriken (z.B. lokale Wirtschaft im Lokalteil) und in der Zahl der verschiedenen journalistischen Darstellungsformen und grafischen Präsentationsformen zeigen. (vgl. Handstein 2010, S. 203f.; Schatz & Schulz 1992, S. 693f.)

(7) Unabhängigkeit

Mit dem Qualitätskriterium der Unabhängigkeit ist Pöttker zufolge vor allem gemeint, „daß der Journalist sich seine Themenwahl, also seine Relevanzmaßstäbe, nicht von berufsfremden Interessen vorgeben läßt, und daß er von sich aus mit Recherchen aktiv wird". (Pöttker 2000, S. 386) Der Journalismus könne nur dann glaubhaft eine eigene Funktion in der Gesellschaft für sich beanspruchen, wenn sich die Themenwahl nicht nach der Logik anderer Systeme richtet. (vgl. ebd.)

Gegen Beeinflussungsversuche von außen wappnet sich eine Redaktion, indem sie möglichst viele eigene Recherchen anstellt. Nur durch die *Recherche*, durch das eigenständige Sammeln und Prüfen von Informationen, kann eine Art der gesellschaftlichen Selbstbeobachtung erreicht werden, die sich nicht nach den Interessen der Leistungsakteure in einzelnen Systemen richtet, sondern davon unabhängig ist. An das Kriterium der Recherche gekoppelt ist die von Journalisten frei geübte *Kritik* an Aussagen oder Handlungen von Akteuren. (vgl.

Arnold 2009, S. 176–179) Kritik und Recherche sind somit eng mit dem Kriterium der Unabhängigkeit, aber auch mit der Forderung nach sozialer Relevanz verbunden.

Die Unabhängigkeit zu wahren ist auch deshalb ein Problem, weil der deutsche Medienmarkt zum Großteil privatrechtlich organisiert und der Journalismus daher an das Wirtschaftssystem gekoppelt ist. Berücksichtigt ein Medienunternehmen etwa die Interessen seiner Anzeigenkunden im redaktionellen Teil, um dadurch seine Umsätze auf dem Werbemarkt zu steigern, so gefährdet das seine Glaubwürdigkeit auf dem Lesermarkt. Legt man publizistische Qualitätskriterien zugrunde, so ist also eine klare *Trennung von Werbung und redaktionellem Teil* erforderlich. Die Redaktion muss demnach ihre publizistischen Entscheidungen unabhängig von den Interessen anderer Unternehmensbereiche treffen können. (vgl. ebd., S. 173–176)

(8) Achtung der Persönlichkeit

Die Achtung der Persönlichkeit bezieht sich auf den Schutz der von der Berichterstattung betroffenen Personen. Sie ist als allgemeines Persönlichkeitsrecht in der Verfassung verankert und stellt ein Gegengewicht zum Grundrecht auf freie Berichterstattung gemäß Artikel 5 des Grundgesetzes dar.[96] Arnold zählt die Achtung der Persönlichkeit ausdrücklich zu den normativ-demokratieorientierten Qualitätskriterien, weil sie zwar in den allgemeinen Gesetzen verankert und insofern für die Redaktion zwingend ist, die rechtlichen Vorgaben aber relativ weite Abwägungsspielräume zulassen, was sich vor allem am oftmals umstrittenen Vorgehen der Boulevardpresse zeigt. Die Achtung der Persönlichkeit stellt eine grundlegende Anforderung menschlichen Zusammenlebens dar und spielt daher auch im journalistischen Ethikdiskurs eine wesentliche Rolle. (vgl. ebd., S. 198f.)

(9) Zugänglichkeit

Beim Kriterium der Zugänglichkeit geht es um die Verständlichkeit der Sprache und darum, wie sich Informationen durch Layout, Bild und Ton möglichst übersichtlich und anschaulich präsentieren lassen. Die Zugänglichkeit hängt vom jeweiligen Publikum und von den technischen Möglichkeiten des Mediums ab.

96 Als durch das allgemeine Persönlichkeitsrecht geschützt gelten unter anderem persönliche Daten und Aufzeichnungen, das nicht-öffentlich gesprochene Wort, das eigene Bild, die häusliche Sphäre und das Privatleben. (vgl. Branahl 2009, S. 85ff. u. 124ff.)

Sie ist eine Voraussetzung dafür, dass der Journalismus seine Orientierungsfunktion erfüllen kann. (vgl. ebd., S. 179f.)

(10) Unterhaltsamkeit

Einen Anreiz, journalistische Inhalte zu rezipieren, können unterhaltsame Elemente darstellen. Unterhaltsamkeit ist Arnold zufolge im Journalismus eher als „Infotainment“ zu verstehen: Durch die Themenwahl, den Sprachstil und die formale Präsentation bereiten Journalisten Informationen unterhaltsam auf. (vgl. ebd., S. 221f.)

5.4 Kanalspezifische Qualitäten

Qualität ist – wie in Abschnitt 5.1 bereits ausgeführt wurde – nicht nur eine Frage der Perspektive, sondern auch eine Frage der Betrachtungsebene. Was unter Qualität zu verstehen ist, hängt auch von der Mediengattung und vom gewählten Medienkanal ab. Die für den Journalismus hergeleiteten zentralen Qualitätskriterien gelten prinzipiell für alle Gattungen und Kanäle, allerdings in unterschiedlicher Gewichtung (vgl. Hassemer & Rager 2006, S. 23). Im Folgenden wird es um spezielle Kriterien für die gedruckte Zeitung einerseits und deren Online-Angebote andererseits gehen (Zeitungs-Website, Apps), die vor allem aus den unterschiedlichen technischen Möglichkeiten resultieren.

5.4.1 Qualitäten der Zeitung als Print-Medium

Einige der in Abschnitt 5.3 vorgestellten journalistischen Qualitätskriterien werden in der Literatur für die Gattung Zeitung bzw. Tageszeitung noch genauer gefasst. Wegen ihrer universellen Ausrichtung als historisch gewachsenes, gattungspezifisches Merkmal deckt die Zeitung demnach zum Beispiel eine größere Vielfalt an Themen ab als etwa die Special-Interest-Zeitschrift, deren Themenangebot auf eine relativ eng definierte Zielgruppe zugeschnitten ist. Zu den historisch gewachsenen Merkmalen zählen im Falle der Tageszeitung auch die tägliche Erscheinungsweise und die lokale und regionale Ausrichtung. (vgl. Hermes 2006, S. 71; Wyss, Studer & Zwyssig 2012, S. 24f.)

Lokale und regionale journalistische Inhalte mit großer Themenbandbreite können heute allerdings auch Fernsehsender oder reine Online-Zeitungen liefern. Und da Zeitungen als Print-Medien längere Produktionszyklen haben als Online-

oder Rundfunkmedien, können sie auch nicht so schnell, sondern in der Regel nur einmal täglich über Ereignisse berichten. Die Zeitung kann diesen Umstand jedoch als Stärke ausspielen, indem sie umfassende und zeitaufwendig zu ermittelnde Informationen zu einem Thema zusammenträgt und sich so von der unter einem höheren Zeitdruck produzierenden Konkurrenz abhebt. (vgl. Arnold 2009, S. 183f.)

> „Bei der von ihr gebotenen gesellschaftlichen Selbstbeobachtung setzt sie [die Zeitung] deshalb ihren Schwerpunkt weniger auf die schnelle Wiedergabe von in der unmittelbaren Vergangenheit stattgefundenen relevanten Ereignissen, sondern auf die Erklärung von Ursachen und Folgen sowie auf latent aktuelle Themen. So wird ihr Nachteil – weniger aktuell sein zu können – zu einem Vorteil: Sie hat mehr Zeit für die Recherche und aufwendiger zu erstellende erläuternde Darstellungen. Ihre Stärke liegt damit in einer differenzierten Hintergrundberichterstattung, Analyse und Kommentierung, die von den flüchtigen Funkmedien nur begrenzt geleistet werden kann.“ (ebd., S. 184)

Eine Aufgabe, die bei der gedruckten Zeitung besonderes Gewicht hat, ist daher die *Hintergrundberichterstattung*. Diese Leistung können allerdings auch politische Wochenzeitschriften erbringen oder Rundfunksender, die dafür spezielle Formate im Programm haben. Außerdem können sich die Zeitungen Arnold zufolge durch einen noch stärkeren *regionalen, lokalen und hyperlokalen Bezug* leichter als auf nationaler oder internationaler Ebene von anderen Medienangeboten abheben (vgl. Arnold 2009, S. 184):[97]

> „Zwar gibt es seit einigen Jahren in Form des privaten lokalen Hörfunks und Fernsehens sowie der kostenlosen Anzeigenblätter Konkurrenz, jedoch sind lokale Funkmedien nicht überall verbreitet und zudem konzentrieren sie sich auf Unterhaltung, die Radiosender vor allem auf Musik. Dazu kommt, dass die Produktion journalistischer Inhalte bei diesen Medien aufwendiger und teurer ist als bei der Zeitung und sich deshalb für den lokalen Bereich mit seinem relativ kleinen Markt kaum lohnt. Ähnliches trifft auf die Anzeigenblätter zu: Auch hier fehlen die Ressourcen für aufwändigen Journalismus.“ (ebd.)

Was Klaus Arnold jedoch unerwähnt lässt, ist die zunehmende Konkurrenz durch lokal oder hyperlokal ausgerichtete Online-Zeitungen und Blogs.[98] Die

97 Deshalb fehlt den überregional vertriebenen Zeitungen wie der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“, der Zeitung „Die Welt“ oder der „Süddeutschen Zeitung“ auch ein wesentliches Differenzierungsmerkmal, weil sie nur für ihr Stammgebiet einen Lokalteil anbieten. Einer Studie von Olaf Jandura und Hans-Bernd Brosius (2011, S. 204) zufolge werden die sogenannten Qualitätszeitungen in Deutschland zunehmend von einem elitären Zirkel in der Gesellschaft gelesen.

98 Zu finden sind solche Angebote zum Beispiel unter www.regensburg-digital.de, www.das-ist-rostock.de, www.rheinneckarblog.de, www.jenapolis.de und www.l-iz.de (Leipziger In-

Zeitungen haben hier (noch) einen Wettbewerbsvorsprung, weil sie über gewachsene Strukturen und durch die Print-Einnahmen über mehr finanzielle Mittel verfügen. In der gedruckten Zeitung wie auch im Online-Angebot müssen sie aber (wieder) verstärkt einen hyperlokalen Bezug herstellen, um diesen Markt nicht den Internetkonkurrenten zu überlassen.

Arnold (2009, S. 232) bezeichnet den lokalen und regionalen Bezug und die Hintergrundberichterstattung als „spezifische Kriterien" für die Qualität des Zeitungsjournalismus. Diese Sicht soll hier nicht geteilt werden: Bei der Lokal- und Regionalberichterstattung handelt es sich vielmehr um eine historisch gewachsene Funktion der Zeitung als Gattung, die heute theoretisch auch andere Medien erfüllen können und an der ein Verlag aus wettbewerbsstrategischen Gründen festhalten kann. Wenn er dies tut, so kann die Zeitung bei Bedarf spezifische Qualitätsanforderungen dafür definieren, die sich aus den medienübergreifenden Qualitätsstandards ableiten lassen. Das Gleiche gilt für die Hintergrundberichterstattung.

5.4.2 Qualitäten des Online-Angebotes

Für Zeitungen, die auch im Internet präsent sein und seine technischen Möglichkeiten ausschöpfen wollen, hat sich das Aufgabenspektrum um die folgenden, für die Qualität der journalistischen Inhalte wesentlichen Bereiche erweitert:

(1) Navigation

Zeitungsredaktionen sind im Internet nicht darauf beschränkt, selbst Beiträge zu produzieren. Daneben wird Neuberger zufolge auch die „nachträgliche Selektion, Prüfung und Vernetzung des im Internet bereits Publizierten" zu einer journalistischen Leistung, die er in Anlehnung an Axel Bruns als „Gatewatching" bezeichnet. Sichtbar wird sie unter anderem durch Hyperlinks und Meta-Kolumnen. Sie dienen der Vertiefung und Kontextualisierung der von der Redaktion aufgegriffenen Themen. (vgl. Bruns 2009, S. 112ff.; Neuberger 2009, S. 55f., 2011, S. 102)

---

ternet Zeitung) oder in der hyperlokalen Variante unter www.altona.info und www.prenzlauerberg-nachrichten.de (zugegriffen: 25.03.2015). Die genannten Plattformen finanzieren sich vor allem über Werbung und Förderbeiträge, die Redaktionen müssen mit wenig Personal auskommen und arbeiten meist mit Leserreportern zusammen.

(2) Kurzer Draht zum Leser

Auch ohne das World Wide Web suchten die Zeitungsredaktionen und insbesondere die Mitarbeiter im Lokalen den direkten Kontakt zu ihren Lesern – sei es nun über Leserbriefe, Lesertelefone, Ombudsleute oder „mobile Redaktionen". Durch das Internet sind jedoch wesentlich schnellere Formen hinzugekommen: Die Redaktionsmitarbeiter können per E-Mail oder in Foren mit den Nutzern kommunizieren. Erscheinen deren Kommentare direkt unter einzelnen Beiträgen, so sind sie Teil des redaktionellen Angebotes (Integration). Die Nutzer werden dadurch zu Mitproduzenten. (vgl. Meier 2003, S. 255f.) Darüber hinaus kann die Redaktion ihre Leser über das Internet auch schon vor dem Erscheinen eines Beitrags an der Produktion beteiligen, indem sie deren Themenvorschläge aufgreift, sie über alternative Themenideen abstimmen lässt oder sie als ‚Leserreporter' in die Recherche und Artikelproduktion einbindet.

(3) Moderation

Auf der Zeitungs-Website oder in sozialen Netzwerken können die Redaktionen darüber hinaus auch die Kommunikation ihrer Leser und Nutzer organisieren und moderieren. Da bei solchen Diskursen im Internet weder Zeitdruck noch Platzmangel herrscht, können sie sich über Tage, Wochen oder Monate erstrecken.[99] (vgl. Neuberger 2009, S. 57, 2011, S. 111f.)

(4) Schneller Nachrichtentakt

Im Internet stehen die Redaktionen unter einem anderen Zeitdruck, weil es dort möglich und auch üblich ist, Nachrichten sehr schnell zu veröffentlichen. Dadurch steigt zwar die Aktualität, doch kann diese schnellere Taktung zu Lasten der Sorgfalt und damit der Richtigkeit der Informationen gehen. (vgl. Neuberger 2009, S. 46, 2011, S. 103) Auch andere Relevanzkriterien können dabei in den

99 Christoph Neuberger hält für einen solchen Internetdiskurs folgendes Vorgehen für denkbar: „Mehrere Diskussionsrunden wären Teilaspekten des Themas gewidmet. Sie könnten mit Eingangsstatements der Diskutanten als Videos beginnen und dann schriftlich weitergeführt werden. Registrierte Nutzer kämen – in einer vergleichbaren Rolle wie das Studiopublikum – zu Wort oder könnten in großer Zahl über Argumente und Forderungen abstimmen. Teilnehmer müssten sich registrieren und könnten bei Regelverstößen ausgeschlossen werden. Ein Moderator würde den Ablauf strukturieren: Er führt in das Thema ein, liefert Basiswissen und fehlende Zusatzinformationen, stellt Zusammenhänge her, erfragt Begründungen und resümiert." (Neuberger 2011, S. 112)

Hintergrund geraten. Die Redaktionen müssen deshalb Regeln dafür festlegen, wann eine Nachricht durch eine neue, aber ansonsten als weniger wichtig eingestufte Nachricht zu ersetzen ist. (vgl. Meier 2003, S. 253f.)

(5) Nachvollziehbarer Prozessjournalismus

Weil es im Internet möglich ist, Beiträge ständig zu berichtigen, ergänzen und aktualisieren und diese Änderungen kenntlich zu machen, kann daraus ein deutlich nachvollziehbarer Prozessjournalismus entstehen, der mit den oben beschriebenen Formen der Nutzerbeteiligung einhergeht. Dabei stellt sich zum Beispiel die Frage, ob und wie die Redaktion Fehler im Online-Archiv nachträglich korrigiert und ob sie diese Korrekturen zugunsten der Transparenz auch für die Nutzer kenntlich macht. (vgl. ebd., S. 254f.; Neuberger 2011, S. 103)

(6) Neue Formen der Archivierung

Im Internet lassen sich aktuelle Informationen mit anderen, zeitloseren Informationen verknüpfen und so in einen breiteren Kontext stellen. Aus zahlreichen Einzelbeiträgen kann sich so allmählich eine umfangreiche Sammlung zu einem Thema entwickeln. Eine Darstellungsform für längerfristig ‚haltbare' Informationen ist zum Beispiel das Web-Dossier mit seiner modularen Themenaufbereitung. (vgl. Meier 2003, S. 258; Neuberger 2011, S. 104–106)

(7) Multimedialität

Das Internet erlaubt den Redaktionen eine mehrmediale Präsentation von Inhalten, die sich auch auf Video- und Audio-Elemente erstreckt. (vgl. Meier 2003, S. 260f.) Die Elemente lassen sich in neuen Darstellungsformen wie der Audio-Slideshow oder der multimedialen Reportage miteinander kombinieren.

Christoph Neuberger bezeichnet die genannten Eigenschaften von Online-Medien – wenn auch in etwas anderer Systematik – als „internetspezifische Qualitätskriterien" für den Journalismus. (vgl. Neuberger 2011, S. 156) Im Unterschied zu medienübergreifenden Kriterien wie Aktualität und Vielfalt handelt es sich dabei aber nicht um Bewertungskriterien, sondern um unbewertete Eigenschaften oder Potenziale. Falls die Redaktion diese Möglichkeiten nutzen will, kann sie spezielle Qualitätsanforderungen dafür definieren, die sich aus den medienübergreifenden Standards ableiten lassen. So kann sie zum Beispiel für

das Kriterium der Aktualität festlegen, wann und wie oft ein Beitrag auf der Zeitungs-Website zu aktualisieren ist. Oder sie bestimmt Regeln für die Moderation von Nutzerforen, wobei unter anderem die Kriterien der Unabhängigkeit (Fairness) und der Wechselseitigkeit medienspezifisch zu konkretisieren sind.

III. Forschungsteil:
Externe Transparenzkommunikation

6 Entwicklung einer Themenfeldmatrix

Gegenstand der Transparenzkommunikation sind Zeitungs- und Online-Redaktionen. Um sie detailliert beschreiben zu können, werden hier zunächst mehrere Analysebereiche gebildet und jeweils in kleinere, als Themenfelder bezeichnete Analyseeinheiten aufgefächert.

Wie im dritten Kapitel erläutert, werden Redaktionen dabei aus einer strukturationstheoretischen Perspektive heraus als soziale Systeme betrachtet. Darunter versteht Giddens kontinuierlich reproduzierte Beziehungen zwischen Akteuren oder Kollektiven. Sie sind das Ergebnis von Strukturation, womit der rekursive Prozess der Hervorbringung von Handlungen durch Bezugnahme auf Struktur und die gleichzeitige (Re-)Produktion dieser Struktur durch Handlungen gemeint ist. Sichtbar werden die sozialen Systeme in den sozialen Praktiken.

Die Redaktionsorganisation als soziales System ist somit durch Kontinuität, aber auch durch einen strukturationsbedingten Wandel gekennzeichnet. Um beides transparent zu machen, müsste die Redaktion lückenlos darüber ‚berichten'. Das jedoch ist nicht leistbar – zum einen wegen des Zeitaufwands und zum anderen, weil den Redaktionsmitgliedern nicht alle Gründe, möglichen Folgen und strukturellen Bedingungen ihres Handelns diskursiv bewusst sind. Die Redaktion kann aber offenlegen, wie ihre formale Struktur zu bestimmten Zeitpunkten beschaffen ist, wie die Mitarbeiter zu diesen Zeitpunkten agieren und welche Gründe sie dafür haben – vorausgesetzt, dass sie diese Gründe benennen können (diskursives Bewusstsein).[100]

Aus der strukturationstheoretischen Betrachtung ergeben sich zunächst drei Analysebereiche zur Beschreibung der Redaktionsorganisation: die Umwelt der

100 Damit die Transparenzkommunikation nach außen hin konsistent ist, müssen die Redaktionsmitarbeiter sich in ihrem Handeln an die formal festgelegten Ziele, Strategien und Regeln halten und dabei auf die redaktionellen Ressourcen zugreifen. Das heißt, es sollte sich idealerweise keine informale Parallelstruktur herausbilden, die der formalen Struktur zuwider läuft. Dies zu gewährleisten ist Aufgabe des redaktionellen Change-Managements: Sämtliche Veränderungen der Umweltbedingungen und interner Konstellationen müssen zeitnah erkannt werden (ständiges internes Monitoring). Daraufhin kann die Redaktionsleitung die bestehende formale Struktur an die veränderten Handlungserfordernisse anpassen. Externe Transparenzkommunikation setzt daher interne Transparenzkommunikation und ein systematisches Change-Management voraus – ein Zusammenhang, der im 15. Kapitel noch einmal aufgegriffen wird.

A. Funck, *Die transparente Redaktion,* DOI 10.1007/978-3-658-11156-4_6,
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Redaktionsorganisation, die formalen Strukturelemente der Redaktionsorganisation und das Handeln der Redaktionsmitarbeiter.

Die *Umwelt der Redaktionsorganisation* stellt deshalb einen Analysebereich dar, weil die Umweltbeziehungen die organisationalen Strukturen und Prozesse stark prägen. (vgl. Preisendörfer 2011, S. 58ff.; Scott & Davis 2007, S. 19f.) Dabei soll vor allem die nähere Umwelt der Redaktionsorganisation, die sogenannte Aufgabenumwelt[101] betrachtet werden. Dazu gehören all jene nicht organisierten und korporativen Akteure, zu denen die Organisation direkte Austauschbeziehungen unterhält (vgl. Preisendörfer 2011, S. 74): Zulieferer und Informanten, die als Privatpersonen oder Vertreter von Organisationen und Initiativen in Erscheinung treten können, Berufsorganisationen und nicht zuletzt die Leser und Nutzer der Zeitung und ihrer Online-Angebote.

Wie in Abschnitt 3.2.3 bereits begründet wurde, sollen die Redaktionen in dieser Arbeit als relativ eigenständige Organisationen behandelt werden. Auch die Medienorganisationen, unter deren Dach sie angesiedelt sind, zählen folglich im engeren Sinne zur Aufgabenumwelt. Im engeren Sinne deshalb, weil sie strukturell dicht an die Redaktionen gekoppelt sind.[102]

Die *Strukturelemente der Redaktionsorganisation* lassen sich in Regeln und Ressourcen unterteilen, wenn man das Strukturverständnis von Giddens zugrunde legt. Sie bewirken, dass sich Handlungsmuster verfestigen, und sind in spezifischer Weise miteinander verbunden und ineinander verschachtelt. (vgl. Giddens 1997, S. 68f.)

Regeln beziehen sich auf die Aufgaben- und Kompetenzverteilung und die Gestaltung von Arbeitsprozessen (vgl. Kieser & Walgenbach 2007, S. 17–24). Sie sollen in dieser Arbeit als generalisierte Handlungsvorgaben definiert werden. Mit generalisiert ist gemeint, dass sie sich nicht auf konkrete Inhalte, Situationen oder Personen, sondern auf Positionen, Abteilungen, Ressorts oder auf die Organisation insgesamt beziehen (vgl. Ortmann, Sydow & Windeler 2000, S. 319). Die verbindlich geltenden Regeln ergeben zusammen das *formale Regelsystem*. Es soll als ein Themenfeld im Analysebereich „Formale Strukturelemente der Redaktionsorganisation“ untersucht werden.

Organisationsforscher wie Schreyögg (2008, S. 10f.) oder Kieser und Walgenbach (2007, S. 23) setzen die formale Struktur mit dem formalen Regelsys-

101 Zum Begriff der Aufgabenumwelt siehe die Ausführungen in Abschnitt 7.1. dieser Arbeit.

102 Über die Darstellung der Organisationen und Akteure in ihrer Aufgabenumwelt hinaus kann die Redaktion auch transparent machen, wie sie ihre Umweltbeziehungen genau regelt. Diese Frage betrifft das Themenfeld „Formales Regelsystem“.

tem gleich, die Ressourcenausstattung zählt demnach nicht zur Struktur.[103] Dieser Sichtweise soll hier jedoch nicht gefolgt werden, weil die Aufgaben- und Kompetenzverteilung direkt mit der Verteilung von Ressourcen zusammenhängt: Ein Redakteur zum Beispiel, der laut Stellenbeschreibung für den Aufbau und die Pflege einer Recherchedatenbank zuständig ist, kann sich einen Wissensvorsprung erarbeiten, was die Funktionen der Datenbank anbelangt, und verfügt damit über eine Ressource, die ihm eine Art von Macht über seine Kollegen verleiht. Das Themenfeld *Ressourcenausstattung* wird hier deshalb ebenfalls dem Analysebereich „Strukturelemente der Redaktionsorganisation" zugeordnet.

Einem Schema von Scott und Davis (2007, S. 19–25) zufolge gehören nur die sachliche, technische, räumliche und finanzielle Ausstattung, also die materiellen bzw. allokativen Ressourcen zur Ressourcenausstattung der Organisation. Im Unterschied dazu sollen hier jedoch im Einklang mit der Strukturationstheorie auch die immateriellen bzw. autoritativen Ressourcen wie in Datenbanken gespeichertes Wissen oder Weiterverwertungsrechte für Texte und Bilder dazugerechnet werden. Darüber hinaus ‚verkörpern' auch die Organisationsmitglieder einen Teil der autoritativen Ressourcen: Sie sind Träger des nicht formalisierten Know-hows, das nur in ihren Köpfen existiert.

Die Wahl der Regeln und Ressourcen richtet sich danach, welche Werte und Ziele sich eine Organisation offiziell auf die Fahnen schreibt. Sie gehören daher ebenfalls zu ihren wesentlichen Merkmalen (vgl. Dillerup & Stoi 2008, S. 82f.). Aus den übergeordneten, formal festgelegten Werten und Zielen lassen sich stufenweise konkretere Ziele für die einzelnen Aufgabenbereiche ableiten, die wiederum zu Entscheidungsregeln und Prozessschritten führen – so entstehen komplexe Zielsysteme. Wegen ihrer engen Verknüpfung sollen *normative Basis und Zielsystem* hier als ein Themenfeld behandelt werden.

Außerdem sollen sie in dieser Arbeit den Strukturelementen der Redaktionsorganisation zugeordnet werden, weil sie das Handeln als verbindliche Zielvorgaben auch dann lenken, wenn daraus keine konkreten Verhaltens- und Verfahrensvorgaben (Regeln) abgeleitet werden. Sie sind das Ergebnis von Managemententscheidungen, das heißt sie werden durch das Handeln hervorgebracht und verändert und wirken darauf zurück. In der Organisationsforschung wird zum Teil ein einseitiger Einfluss der Ziele auf die Regeln unterstellt: Werte und Ziele geben das gewünschte Ergebnis des Handelns vor, Regeln lenken die Ak-

103 Die so verstandene formale Struktur wird häufig durch das Begriffspaar der Aufbau- und Ablauforganisation beschrieben: Die Aufbauorganisation ist das ‚Gerüst', das durch die hierarchische Anordnung und Verknüpfung von Positionen, durch Stellen mit definierten Anforderungen und durch bestimmte Schnittstellen zur redaktionellen Umwelt entsteht. Die Ablauforganisation legt indessen fest, wie bestimmte Entscheidungs- und Arbeitsprozesse strukturiert sind. (vgl. Blöbaum 2013a, S. 292)

teure auf dem Weg dorthin (vgl. z.B. Kieser & Walgenbach 2007, S. 23). Strukturationstheoretisch betrachtet stehen Werte und Ziele aber in einem rekursiven Verhältnis zu Regeln und Ressourcen und dem Handeln, das daraus folgt.

Um ihre Ziele zu erreichen, verfolgen die Redaktionen *Strategien*. (vgl. Hungenberg & Wulf 2011, S. 107ff.) Als „bedingte, mehrere Planungsperioden umfassende, verbindliche Verhaltenspläne (…) für ausgewählte Planungsobjekte“ (Bruhn 2010, S. 53) geben sie einen Handlungsrahmen vor, der aber noch durch konkrete, generalisierte Handlungsvorgaben (Regeln) zu füllen ist. Sie sollen hier wie die Ziele als ein eigenes Strukturelement interpretiert und nicht dem formalen Regelsystem zugerechnet werden.

Wie eingangs beschrieben, reicht es zur Darstellung der Redaktion jedoch nicht aus, ihre formalen Strukturelemente publik zu machen. Die ‚wirkliche‘ Struktur einer Redaktion offenbart sich Giddens zufolge ja erst in der wiederkehrenden situationsbezogenen Anwendung der Regeln und Ressourcen.[104] Dieser Perspektive liegt der Gedanke zugrunde, dass Organisationen soziale Gebilde mit einzelnen Mitgliedern sind, die in ihrem Handeln nicht nur von der geplanten Struktur gelenkt werden, sondern dabei über mehr oder weniger große Spielräume verfügen, und die umgekehrt durch ihr Handeln die Organisationsstruktur erschaffen und verändern. Wie die Akteure ihre Spielräume nutzen, hängt von den sozialen Konstellationen und von ihnen selbst ab.

Das *Handeln der Redaktionsmitarbeiter* ist daher als ein weiterer Analysebereich der Transparenzkommunikation anzusehen. Dabei sollen zwei Formen unterschieden werden, die jeweils ein eigenes Themenfeld darstellen:

Das *Handeln im Leistungsprozess* ist direkt oder indirekt darauf gerichtet, Leistungen für den Lesermarkt zu erbringen (vgl. Wirtz 2011, S. 62). Da Journalisten mit ihren Beiträgen ständig ‚Unikate‘ produzieren, ist ihr Handeln im Vergleich zu anderen Leistungserstellungsprozessen wie der industriellen Güterproduktion oder einer standardisierten Dienstleistung weitaus weniger von den Strukturen determiniert (vgl. Altmeppen 2003, S. 120; Reus 1998, S. 253).

Das *Handeln im Managementprozess* dient indessen dazu, die Organisation als soziales System zu steuern, zu formen und zu verändern (vgl. Dillerup & Stoi 2008, S. 483f.). Durch die Darstellung des Managementhandelns lässt sich insbesondere zeigen, wie und warum die Verantwortlichen den Wandel der Redaktionsorganisation vorantreiben und inwiefern sie dabei auf Umweltveränderungen und Entwicklungen im Unternehmen reagieren.

Das Handeln der Organisationsmitglieder hängt jedoch nicht nur von der Organisationsstruktur ab, sie lässt ihnen auch Spielräume für individuelle Entscheidungen. Daher bleibt noch die Frage zu beantworten, wer diese Akteure

104 Siehe dazu die Ausführungen in Abschnitt 3.2.2 dieser Arbeit.

sind, welche Positionen und Aufgaben sie ausfüllen, wo sie ihre Arbeitsschwerpunkte setzen und welche beruflich relevanten Qualifikationen und Erfahrungen sie mitbringen, die in ihre Entscheidungen einfließen. Dieser Analysebereich soll im weiteren Verlauf unter der Überschrift *Profile der Redaktionsmitarbeiter* betrachtet werden.

Damit ergeben sich für diese Arbeit die folgenden, in Themenfelder untergliederten Analysebereiche:

- Umwelt der Redaktionsorganisation (Analysebereich 1)
- Formale Strukturelemente der Redaktionsorganisation (Analysebereich 2)
- Handeln der Redaktionsmitarbeiter (Analysebereich 3)
- Individuelle Profile der Redaktionsmitarbeiter (Analysebereich 4)

Die Redaktion ist von anderen Organisationen und nichtorganisierten Akteuren umgeben, zu denen sie in einer Wechselbeziehung steht. Besonders eng sind die Beziehungen zur Medienorganisation, unter deren Dach sie angesiedelt ist (Analysebereich 1). Die offiziellen und für verbindlich erklärten Werte, Ziele und Strategien, das Regelsystem und die Ressourcenausstattung sollen hier als formale Strukturelemente der Redaktionsorganisation bezeichnet werden, weil sie die Organisation in ihren formal festgelegten Grundzügen, in ihrer Struktur beschreiben (Analysebereich 2). Sie stehen in einem rekursiven Verhältnis zum Handeln und handelnden Zusammenwirken der Redaktionsmitarbeiter im Leistungs- und Managementprozess. Im Handeln zeigt sich, wie die Mitarbeiter die formalen Strukturelemente reproduzieren und verändern, so dass die Organisation als soziales System sichtbar wird (Analysebereich 3). Das Handeln der Redaktionsmitarbeiter wird wiederum durch deren individuelles Profil geprägt und wirkt auf dieses zurück (Analysebereich 4). Die geschilderten Zusammenhänge sind in *Abbildung 4* dargestellt.

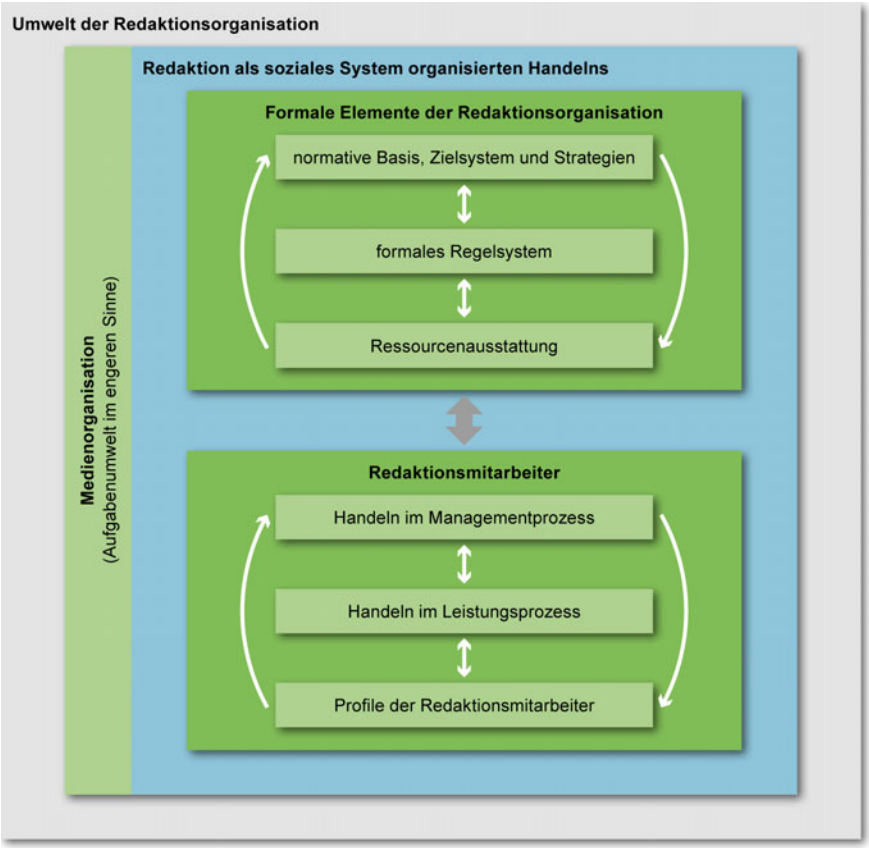

Abbildung 4: Inhalte der Transparenzkommunikation (eigene Darstellung)

Eine Redaktion, die redaktionelle Transparenz im allgemeineren Sinne herstellen möchte, so wie sie in Abschnitt 2.4.2.3 definiert wurde, wird nun versuchen, die genannten Themenfelder möglichst umfassend abzubilden. Hat sich das Redaktionsteam hingegen dazu entschlossen, sich auf das Ziel der redaktionellen Qualitätstransparenz – definiert in Abschnitt 2.4.2.4 – zu konzentrieren, so verengt sich der Blick auf den Bereich der Qualitätssicherung.

Der Blick ist dann im Analysebereich 1 vor allem auf diejenigen Akteure, Organisationen und Institutionen gerichtet, mit denen die Redaktion im Bereich der Qualitätssicherung Beziehungen unterhält oder die Einfluss auf sie ausüben. Im Analysebereich 2 geht es um die Ziele, Strategien, Regeln und Ressourcen,

die dazu dienen, die Qualitätsbemühungen zu steuern. Im Hinblick auf die Redaktionsmitarbeiter ist zu durchleuchten, inwiefern sich die Akteure in ihrem Handeln im Leistungs- und Managementprozess an journalistischen Qualitätszielen orientieren (Analysebereich 3) und über welche Kenntnisse und Erfahrungen sie in Bezug auf das Thema journalistische Qualität und Qualitätssicherung verfügen (Analysebereich 4). In *Tabelle 5* sind die Themenfelder der Transparenzkommunikation in Abhängigkeit vom Transparenzziel und getrennt nach Analysebereichen dargestellt. In den Kapiteln 7 und 8 werden diese Felder noch genauer betrachtet.

Im Fokus der Transparenzkommunikation steht zwar die Redaktionsorganisation als soziales System. An dieser Stelle sei jedoch darauf hingewiesen, dass für die Verlage noch eine weitere Herausforderung hinzukommt: Sie müssen den Rezipienten ein generelles Bewusstsein für das ‚System Journalismus' vermitteln: Was genau ist Journalismus? Welchen gesellschaftlichen und individuellen Nutzen bietet er? Und warum haben sich für den Berufsstand bestimmte, zum Teil gesetzlich festgeschriebene Qualitätsstandards herausgebildet?[105] Wenn dieses Bewusstsein nicht vorhanden ist, werden die Rezipienten kaum dazu bereit sein, sich intensiv mit der Arbeitsweise einzelner Redaktionen auseinanderzusetzen, um daraus Rückschlüsse auf die Qualität der Berichterstattung ziehen zu können.

Stephan Ruß-Mohl (2011, S. 97) kritisiert in diesem Zusammenhang, wie wenig Überzeugungsarbeit die „deutschsprachigen meinungsführenden Medien" bislang geleistet haben, um dem Publikum zu vermitteln, dass anspruchsvoller, rechercheintensiver Journalismus seinen Preis hat:

> „Statt die Krise offensiv zu kommunizieren, statt Plattformen zu schaffen, auf denen diskutiert würde, warum guter Journalismus nicht gratis zu haben ist und was dieser Niedergang für die Gesellschaft und jeden von uns bedeutet, haben sie lange das Thema heruntergespielt (…)." (ebd., S. 97)

Wegen des meritorischen Charakters journalistischer Leistungen obliegt es aber nicht nur den im eigenen wirtschaftlichen Interesse agierenden Medienunternehmen, sondern auch den Schulen und Hochschulen, das Qualitätsbewusstsein der Rezipienten zu fördern. Diese Aufgabe fällt daher nicht nur dem Medienjournalismus und der Medien-PR zu, sondern auch der Medienpädagogik.

---

105 Horst Pöttker durchleuchtet auf Basis handlungstheoretischer Überlegungen, warum es darüber hinaus auch erforderlich ist, die Verbraucher über die makrostrukturellen Auswirkungen ihrer Konsumentscheidungen aufzuklären, was er als „Folgentransparenz" bezeichnet. So sei dem Zeitungsleser zum Beispiel häufig nicht bewusst, inwiefern er durch sein Medienkonsumverhalten zur Entstehung von Zeitungsmonopolen und damit von „Versorgungslücken" in der lokalen Berichterstattung beitrage. (vgl. Pöttker 1999, S. 239–243)

Tabelle 5: Themenfelder der Transparenzkommunikation (eigene Darstellung)

	Umwelt der Redaktionsorganisation (Analysebereich 1)	**Formale Strukturelemente der Redaktionsorganisation (Analysebereich 2)**	**Handeln der Redaktionsmitarbeiter (Analysebereich 3)**	**Profile der Redaktionsmitarbeiter (Analysebereich 4)**
Redaktionelle Transparenz als Ziel	• externe Akteure, Organisationen und Institutionen, mit denen die Redaktion zusammenarbeitet oder die Einfluss auf sie ausüben (Aufgabenumwelt im weiteren Sinne) • Medienorganisation, zu der die Redaktion gehört (Aufgabenumwelt im engeren Sinne)	• normative Basis und Zielsystem der Redaktion • redaktionelle Strategien • formales Regelsystem • Ressourcenausstattung (allokativ und autoritativ)	• Handeln der Mitarbeiter im Leistungsprozess • Handeln der Mitarbeiter im Managementprozess	• Positionen, Aufgaben und Arbeitsschwerpunkte der Mitarbeiter • individuelle Erfahrungen und Kenntnisse der Mitarbeiter
Redaktionelle Qualitätstransparenz als Ziel	• externe Akteure, Organisationen und Institutionen, mit denen die Redaktion im Bereich der Qualitätssicherung zusammenarbeitet oder die Einfluss auf sie ausüben (Aufgabenumwelt im weiteren Sinne) • für Qualitätssicherung zuständige Akteure und Einheiten innerhalb der Medienorganisation (Aufgabenumwelt im engeren Sinne)	• journalistische Qualitätskriterien und Qualitätszielsystem der Redaktion • redaktionelle Qualitätsstrategien • formales Regelsystem im Bereich der Qualitätssicherung • Ressourcenausstattung im Bereich der Qualitätssicherung (allokativ und autoritativ)	• qualitätszielorientiertes Handeln der Mitarbeiter im Leistungsprozess • qualitätszielorientiertes Handeln der Mitarbeiter im Managementprozess	• Positionen, Aufgaben und Arbeitsschwerpunkte der Mitarbeiter im Bereich der Qualitätssicherung • individuelle Erfahrungen und Kenntnisse der Mitarbeiter in Bezug auf das Thema Qualität (bereichsspezifische Profile)

7 Inhaltliche Ansätze zur Verbesserung der redaktionellen Transparenz

Im vorigen Kapitel wurde dargelegt, wo die Redaktionen inhaltlich ansetzen können, um sich den Lesern und Nutzern als soziales System organisierten Handelns zu präsentieren und so die redaktionelle Transparenz zu verbessern. Diese in *Tabelle 6* dargestellten Themenfelder gilt es nun zu durchleuchten: Wie lassen sich Umwelt und formale Strukturelemente der Redaktionsorganisation, das Handeln der Redaktionsmitarbeiter und deren persönliches Berufsprofil genauer beschreiben? Und welche Aspekte davon sind für die externe Transparenzkommunikation besonders relevant?

Tabelle 6: Themenfelder zur Verbesserung der redaktionellen Transparenz

	Umwelt der Redaktionsorganisation (Analysebereich 1)	**Formale Strukturelemente der Redaktionsorganisation (Analysebereich 2)**	**Handeln der Redaktionsmitarbeiter (Analysebereich 3)**	**Profile der Redaktionsmitarbeiter (Analysebereich 4)**
Redaktionelle Transparenz als Ziel	• externe Akteure, Organisationen und Institutionen, mit denen die Redaktion zusammenarbeitet oder die Einfluss auf sie ausüben (Aufgabenumwelt im weiteren Sinne) • Medienorganisation, zu der die Redaktion gehört (Aufgabenumwelt im engeren Sinne)	• normative Basis und Zielsystem der Redaktion • redaktionelle Strategien • formales Regelsystem • Ressourcenausstattung (allokativ und autoritativ)	• Handeln der Mitarbeiter im Leistungsprozess • Handeln der Mitarbeiter im Managementprozess	• Positionen, Aufgaben und Arbeitsschwerpunkte der Mitarbeiter • individuelle Erfahrungen und Kenntnisse der Mitarbeiter

Wie im dritten Kapitel erläutert, dient die Strukturationstheorie dabei als verbindender Analyserahmen. Aufgrund ihrer Abstraktheit bedürfen Konzepte wie die von Giddens beschriebenen Regeln und Ressourcen jedoch noch der inhaltlichen Füllung (vgl. Walgenbach 2006, S. 422f.). Dafür soll auf Ansätze der Organisations- und Managementforschung und insbesondere der Redaktionsforschung zurückgegriffen werden, um Redaktionen als soziale Systeme organisierten Han-

A. Funck, *Die transparente Redaktion,* DOI 10.1007/978-3-658-11156-4_7,
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

delns detaillierter zu beschreiben. Auf Basis von empirischen Studien lässt sich außerdem zeigen, welche Strukturen und Managementansätze sich insbesondere in Zeitungsredaktionen herausgebildet haben.

7.1 Umwelt der Redaktionsorganisation

Die Organisationsumwelt lässt sich in drei Zonen oder Ebenen unterteilen: Die Aufgabenumwelt, das Markt- und Branchenumfeld (Domäne) und die gobale bzw. generelle Umwelt (vgl. Preisendörfer 2011, S. 73–76):

Die *globale Umwelt* ist der am weitesten gezogene Kreis der eher indirekt auf die Organisation einwirkenden gesellschaftlichen Kräfte. Gemeint sind die politisch-rechtlichen, technologischen, sozio-kulturellen, wirtschaftlichen und ökologischen Rahmenbedingungen in den einzelnen Ländern und zunehmend auch auf europäischer und internationaler Ebene. (vgl. ebd., S. 74–76; Schreyögg 2008, S. 263–267)

Dem *Markt- und Branchenumfeld* sind diejenigen Akteure zuzurechnen, zu denen die Redaktion nicht ständig in Beziehung steht, die aber Einfluss auf das Marktgeschehen nehmen. Dazu gehören die Wettbewerber, mit denen sie um Ressourcen und Kunden bzw. Leser konkurriert, die Zulieferer dieser Wettbewerber, Branchenexperten und Berufs- und Branchenorganisationen.

Zur *Aufgabenumwelt im weiteren Sinne* gehören all jene nicht organisierten und korporativen Akteure, zu denen die Organisation direkte Austauschbeziehungen unterhält, die also ihr Netzwerk bilden (vgl. Preisendörfer 2011, S. 74). Ihre Einflussmöglichkeiten auf Ziele, Leitung und Kontrolle sind bei Unternehmen in der Unternehmensverfassung geregelt.[106] Je nach Art der Beziehung lassen sich die Akteure verschiedenen ‚Fraktionen' zuordnen, die in der Literatur als externe Stakeholder-, Anspruchs- oder Interessengruppen bezeichnet werden (vgl. Dillerup & Stoi 2008, S. 71–74). Bei Zeitungsredaktionen sind das im We-

106 Allgemein betrachtet ist unter einer Verfassung eine grundlegende, rechtswirksame Rahmenordnung eines sozialen Systems zu verstehen. Die Unternehmensverfassungen gründen sich zum Teil auf gesetzlichen Vorgaben wie dem Gesellschafts-, Arbeits-, Mitbestimmungs-, Wettbewerbs- und Verbraucherschutzrecht. Der andere Teil speist sich aus kollektivvertraglichen Vereinbarungen (Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen) und privatrechtlichen Regelungen – unter anderem in Form von Gesellschaftsverträgen, Geschäftsordnungen oder Satzungen. (vgl. Gläser 2014, S. 619f.; Hungenberg & Wulf 2011, S. 69–71) Inhaltlich lassen sich zwei Dimensionen der Unternehmensverfassung voneinander unterscheiden: (1) Die Organverfassung bestimmt die Verteilung der Machtbefugnisse auf die Spitzenorgane. (2) Die Kooperationsverfassung regelt einerseits, wie die Arbeitsbeziehungen zwischen den Spitzenorganen und den anderen Organisationseinheiten zu gestalten sind (Innenbeziehungen), und andererseits, wie die Zusammenarbeit mit Marktpartnern und anderen unternehmensexternen Stakeholdern aussehen soll (Außenbeziehungen). (vgl. Gläser 2014, S. 620–627)

sentlichen die folgenden Gruppen (vgl. Jonscher 1995, S. 303–309; Kretzschmar, Möhring & Timmermann 2009, S. 34f.):

- die Leser und Nutzer der Zeitung und ihrer Online-Angebote
- Organisationen und Interessengruppen, die den Redaktionen Informationen liefern (u.a. städtische Behörden, Parteien und Lokalpolitiker, Verbände, Vereine, Bürgerinitiativen, Polizei und Gerichte sowie deren PR-Dienstleister)
- nicht organisierte Einzelpersonen, die als Informanten auftreten oder über die Redaktionen berichten
- sogenannte Laien- oder Leserreporter, die den Redaktionen Fotos oder Beiträge liefern
- Berufs- und Branchenorganisationen (u.a. Verlegerverbände, Gewerkschaften, Aus- und Weiterbildungseinrichtungen, Organe der Medienselbstkontrolle wie der Deutsche Presserat)
- Hochschulen, die im Bereich der Journalistik forschen und Journalistik-Studiengänge anbieten
- professionelle Zulieferer (u.a. freie Journalisten, Journalistenbüros, Nachrichtenagenturen und kooperierende Verlage), die den Redaktionen Rechercheergebnisse, einzelne Beiträge, ganze Seiten oder Beilagen liefern

Will sich eine Redaktion – wie in dieser Arbeit vorausgesetzt – durch ihre Professionalität und journalistische Qualität im Wettbewerb hervortun, so läuft die systematische Einbindung von Laien- oder Leserreportern dieser Strategie zuwider – zumindest wenn diese Laien professionell ausgebildete Journalisten ersetzen sollen. In der weiteren Betrachtung sind sie daher zu vernachlässigen.

Mit den Berufsorganisationen pflegen die Redaktionen zwar zum Teil einen direkten Austausch, zum Beispiel indem sie einen Teil der Volontärsausbildung oder der Qualitätskontrolle an diese übertragen. Da diese Organisationen für viele Unternehmen der Branche tätig sind, können sie die Beziehungen zu ihnen jedoch selbst als zahlende Mitglieder nur bedingt selbst gestalten und Einfluss auf sie nehmen. Die Berufsorganisationen sind daher sowohl der Aufgabenumwelt als auch dem Markt- und Branchenumfeld zuzurechnen. Das Gleiche gilt für die Journalistik-Fachbereiche an Hochschulen.

Besonders enge strukturelle Verbindungen können zwischen Redaktion und professionellen Zulieferern bestehen – etwa wenn freie Journalisten auf das Intranet und das Archiv der Redaktion zugreifen können, regelmäßig an den Konferenzen teilnehmen, in Projekte einbezogen sind oder sogar einen Arbeitsplatz in der Redaktion haben. Als feste freie Mitarbeiter mit Rahmenvertrag sind sie

zumindest zum Teil auch an die Mitgliedschaftsbedingungen des Medienunternehmens und der Redaktion gebunden.

Zur *Aufgabenumwelt im engeren Sinne* werden hier außerdem noch die Medienorganisationen gezählt, unter deren Dach die Redaktionen angesiedelt sind und an die sie strukturell stark gekoppelt sind.[107] Weil Zeitungsverlage und Medienkonzerne nicht nur mit journalistischen Inhalten, sondern auch mit Werbung und anderen nicht-journalistischen Produkten ihr Geld verdienen, kann es innerhalb der Unternehmen zu Interessenkonflikten und Einflussnahmen auf redaktionelle Entscheidungen kommen (vgl. Meier 2011, S. 127f.). Außerdem teilt die Verlagsleitung der Redaktion Ressourcen zu und sorgt dafür, dass die redaktionellen Inhalte mit der Werbung zu marktfähigen Massenprodukten gebündelt und distribuiert werden (vgl. Altmeppen 2006b, S. 156–162). *Abbildung 5* liefert einen Gesamtüberblick über die Umwelt der Zeitungsredaktion.

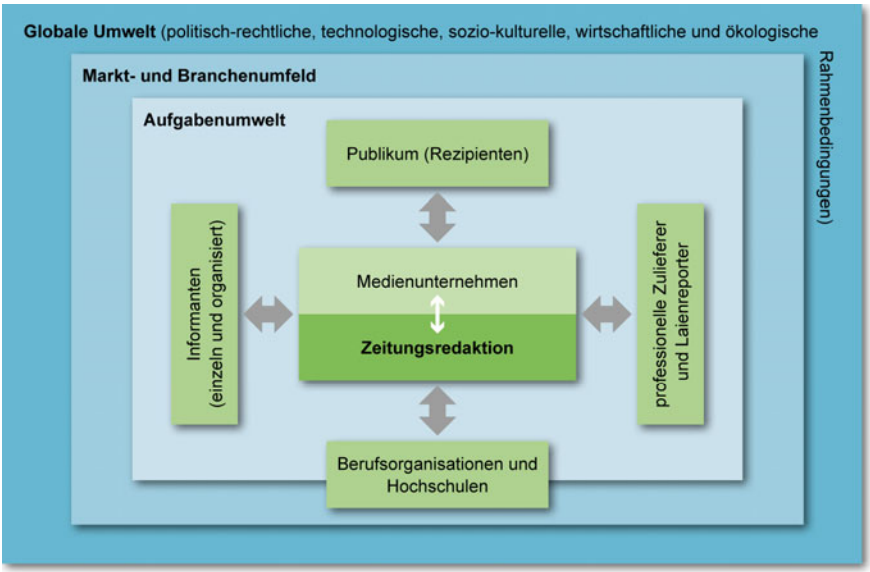

Abbildung 5: Umweltebenen der Zeitungsredaktion (eigene Darstellung)

107 Siehe dazu die Ausführungen in Abschnitt 3.2.3. Dort wird erläutert, warum qualitätsorientierte Zeitungsredaktionen hier aus einer strukturationstheoretischen Perspektive als soziale Systeme organisierten Handelns betrachtet werden, die über eigene Ziele und Strukturen verfügen. Sie stehen zwar in einem rekursiven Verhältnis der Regulierung und Strukturierung zum Medienunternehmen, dem sie angehören, versuchen aber, die Einflussnahme von Medienmanagern und Anzeigenleitern auf ihr journalistisches Tätigkeitsfeld zu begrenzen.

Zentrale Aspekte für die externe Transparenzkommunikation

Während alle Redaktionen in die gleiche globale Umwelt und in das gleiche Markt- und Branchenumfeld eingebettet sind, handelt es sich bei der Aufgabenumwelt um deren ganz spezifisches Beziehungsgefüge, das sich direkt auf die Qualität ihrer Arbeit auswirkt und ihr ein eigenes Gepräge verleiht. Deshalb sollte die Aufgabenumwelt im engeren und weiteren Sinne bei der Darstellung des redaktionellen Umfeldes im Mittelpunkt stehen. Bei der Aufgabenumwelt im weiteren Sinne sind insbesondere diejenigen Organisationen, Gruppen oder Einzelpersonen zu nennen, mit denen die Redaktion kontinuierliche Arbeitsbeziehungen unterhält. Im Wesentlichen sind das die Berufsorganisationen und insbesondere die professionellen Zulieferer. In der externen Transparenzkommunikation sind daher die folgenden Fragen zu beantworten:

- In welche Medienorganisation ist die Redaktion eingebunden und wie ist die Medienorganisation strukturiert?
- Mit welchen freien Journalisten bzw. Journalistenbüros arbeitet die Redaktion zusammen?
- Von welchen Nachrichtenagenturen und anderen Content-Anbietern lässt sich die Redaktion beliefern?
- Mit welchen Berufsorganisationen und Hochschulen arbeitet die Redaktion zusammen und in welcher Hinsicht? (z.B. in der Ausbildung)

Über diese Angaben hinaus ist auch transparent zu machen, wie die Redaktion ihre Beziehungen zu externen Organisationen und Akteuren genau regelt. Damit beschäftigt sich Abschnitt 7.2.3.5 (Regulierung der Umweltbeziehungen).

7.2 Strukturelemente der Redaktionsorganisation

Wie im sechsten Kapitel erläutert, sollen in dieser Arbeit die normative Basis und das Zielsystem, die redaktionellen Strategien, das formale Regelsystem und die Ausstattung der Redaktion mit allokativen und autoritativen Ressourcen zu den Strukturelementen der Redaktionsorganisation gezählt werden. Diese Themenfelder gilt es nun genauer zu betrachten und weiter aufzugliedern.

7.2.1 Normative Basis und Zielsystem

Eine Redaktion verfügt wie jede Organisation über eine normative Basis und Ziele. Im Rahmen des normativen Managements wird ein Teil davon bewusst geschaffen und formuliert. Ein zentrales Element ist dabei die *Mission*, die der Organisation bzw. dem Medienunternehmen eine gemeinsame Richtung und Identität geben soll. Sie steht für ihr angestrebtes Selbstbild und kann weiter in Teilmissionen für strategische Geschäftsfelder (z.B. Zeitungssparte eines Medienkonzerns), einzelne Produkt-Markt-Kombinationen (z.B. Zeitung XY) oder organisationale Teilbereiche (z.B. Redaktion) untergliedert werden, wobei sich einzelne Elemente wie zum Beispiel die Werte in allen Teilmissionen wiederfinden. Die Mission beinhaltet folgende Elemente (vgl. Dillerup & Stoi 2008, S. 82f.):

- In der *Organisationsphilosophie* sind die grundlegenden Werte und der ethische Anspruch enthalten.
- Die *Vision* ist das Zukunftsbild der Organisation und spiegelt das Bestreben und die Anspruchshaltung der Mitglieder wider.
- Der *Zweck* drückt aus, warum eine Organisation existiert und welche Kundenbedürfnisse sie auf welchen Märkten decken will.
- Die *Ziele* sind das Ergebnis der Organisationspolitik. Die Fragestellung lautet: Was will eine Organisation für ihre Stakeholder erreichen? [108]

Die Ziele werden in einem formalen, legitimierten Prozess ausgehandelt. Sie sind auf Dauer angelegt und haben einen offiziellen Charakter. (vgl. Kieser & Walgenbach 2007, S. 8–12; Maier 2002, S. 77) Inhaltlich lassen sich Sach- und Formalziele voneinander unterscheiden. *Sachziele* sind auf das Leistungsprogramm gerichtet. Die Frage lautet: Was wollen wir leisten? Bei Zeitungsverlagen beziehen sich diese Sachziele einerseits auf den Lesermarkt (publizistische Ziele) und andererseits auf den Werbemarkt (Werbeziele). Die Redaktion verfolgt publizistische Ziele, die sich unter anderem auf die journalistischen Inhalte und deren Qualität beziehen. Im Falle der *Formalziele* lautet die Frage, was eine Redaktion aufgrund der Vorgaben des Medienunternehmens, in das sie eingebet-

108 Stakeholder sind Personen, Gruppen oder Organisationen, die mit einem Unternehmen in Beziehung stehen und direkt oder indirekt Einfluss auf es ausüben. Neben Interessengruppen in der Umwelt des Unternehmens zählen auch die Eigentümer, Führungskräfte und Mitarbeiter zu den Stakeholdern. Mit der Organisations- bzw. Unternehmenspolitik ist der Prozess der Zielbildung unter Berücksichtigung interner und externer Interessen gemeint. Das Management handelt mit den Stakeholdern die Ziele und Leitlinien des Unternehmens aus. (vgl. Dillerup & Stoi 2008, S. 70–74)

tet ist, in ökonomischer Hinsicht erreichen soll. So kann eine Zeitungsredaktion zum Beispiel die Zielvorgabe bekommen, dass die Zahl der Abonnenten im laufenden Geschäftsjahr um mindestens fünf Prozent gesteigert werden soll. Wichtige übergeordnete Zielgrößen sind dabei Gewinn bzw. Rentabilität, Liquidität und Wirtschaftlichkeit. (vgl. Gläser 2014, S. 569f. u. 579–589)

Sach- und Formalziele können durchaus konfligierend sein, etwa wenn die Redakteure einerseits die publizistische Qualität steigern, andererseits aber bestimmte Budgetvorgaben einhalten sollen.[109] Und auch zwischen werblichen und publizistischen Zielen kommt es zu Diskrepanzen: So kann zum Beispiel das Ziel, mit Zeitungsbeilagen ein für Anzeigenkunden interessantes redaktionelles Umfeld zu schaffen, im Widerspruch zu publizistischen Zielen wie Unabhängigkeit oder Ausgewogenheit stehen. Hier sind Zielgewichtungen erforderlich, welche die Redaktion ebenfalls offenlegen sollte. (vgl. ebd., S. 648f.)

Um die Mission intern und extern bekannt zu machen, werden Auszüge davon häufig als sogenanntes *Leitbild* schriftlich fixiert und veröffentlicht. Leitbilder sind in der Praxis weit verbreitet und finden sich auch bei Zeitungsverlagen. Sie sind meist vager formuliert als die Mission, weil die Organisationen bestimmte Interna oder Interessenkonflikte nicht preisgeben wollen. (vgl. Dillerup & Stoi 2008, S. 84–86) Anstelle von operational definierten Zielen sind darin oftmals nur allgemeine Werthaltungen festgeschrieben, an denen sich die Mitglieder in ihrem Handeln orientieren können. (vgl. Kieser & Walgenbach 2007, S. 9) Sie werden in der Literatur auch als Leitlinien bezeichnet. (vgl. Maier 2002, S. 77)

Im Unternehmensleitbild des Süddeutschen Verlages, der unter anderem die „Süddeutsche Zeitung“ herausgibt, heißt es zum Beispiel: „Der Süddeutsche Verlag versteht sich als parteipolitisch und weltanschaulich ungebunden. Er sieht es als seine Aufgabe an, zur Information und freien Meinungsbildung des einzelnen beizutragen und eine liberale und tolerante Grundhaltung zu fördern.“ (vgl. Süddeutscher Verlag) Zum Teil lassen sich solche Leitlinien bei Zeitungsverlagen auch aus den Einleitungstexten von Redaktionsstatuten, publizistischen Grundsätzen oder Verhaltenskodizes herauslesen. In den publizistischen Grundsätzen des Delmenhorster Kreisblattes (2009) etwa lautet der erste Satz der Präambel: „Das Delmenhorster Kreisblatt ist unabhängig, überparteilich und überkonfessionell.“

Inwiefern das angestrebte Selbstbild zur tatsächlichen Identität der Organisation wird, zeigt sich in den gelebten Werten, Normen und Denkhaltungen der

109 Im Redaktionsstatut der Berliner Zeitung heißt es zum Beispiel: „Verlag und Redaktion sind sich in der Zielsetzung einig, das Qualitätsniveau der Berliner Zeitung weiter zu steigern, zumindest aber auf dem derzeit erreichten Stand zu halten. Dabei sind die wirtschaftlichen Möglichkeiten des Verlags zu berücksichtigen.“ (vgl. Berliner Zeitung 2006)

Mitglieder, die in deren Verhalten und in der Kommunikation sichtbar sind und in ihrer Gesamtheit als *Organisationskultur* bezeichnet werden. Je intensiver das Management die Mitarbeiter in die Entwicklung des Selbstbildes einbezieht, desto eher kann man davon ausgehen, dass die Belegschaft es auch akzeptiert und verinnerlicht. (vgl. Dillerup & Stoi 2008, S. 53 u. 89–95)

Zentrale Aspekte für die externe Transparenzkommunikation

Redaktionen können ihr Leitbild in der Transparenzkommunikation nutzen, um zu zeigen, welche normative Basis ihrer Arbeit zugrunde liegt. Die darin aufgeführten Leitlinien können bereits zentrale journalistische Qualitätsziele wie Unabhängigkeit und Unparteilichkeit enthalten. Der Transparenz förderlich sind sie jedoch vor allem dann, wenn die Redaktion auch sichtbar macht, welche konkreten, handlungsleitenden Ziele sie daraus für einzelne Aufgabenstellungen abgeleitet hat. Sie muss also ihr Zielsystem offenlegen.

Diese Ziele lenken das Handeln auch dann, wenn keine Regeln geschaffen und mit Ressourcen verknüpft werden, um sie zu erreichen. Sie können aber auch Ausgangspunkt für Verhaltensvorgaben, Programme und Pläne sein und zum Einsatz bestimmter Ressourcen führen.[110] Durch die Operationalisierung entsteht eine Zielhierarchie mit Redaktionszielen, Bereichszielen, Ressortzielen usw., die nach unten hin immer zahlreicher und konkreter werden (vgl. Gläser 2014, S. 568). Mit dieser Zielhierarchie setzt sich die Redaktion ihre eigenen Maßstäbe für die Leistungsmessung.

Bezüglich der redaktionellen Ziele und ihrer normativen Grundlagen sind deswegen in der externen Transparenzkommunikation die folgenden Fragen zu beantworten:

- Was beinhaltet die Mission bzw. das Leitbild des Medienunternehmens, in das die Redaktion eingebettet ist? (normative Basis und grundlegende Ziele)
- Welches System publizistischer und ökonomischer Ziele existiert für die Redaktion? (Sach- und Formalziele)
- Wie geht die Redaktion bei Zielkonflikten vor? Wie hat sie die Ziele untereinander gewichtet?

110 Siehe dazu die Ausführungen in Abschnitt 7.2.3.3 zur Prozesssteuerung durch Verhaltensvorgaben, Programme und Pläne.

7.2.2 Strategien

Laut einer Definition von Manfred Bruhn (2010, S. 53) sind Strategien „bedingte, mehrere Planungsperioden umfassende, verbindliche Verhaltenspläne von Unternehmen für ausgewählte Planungsobjekte“. Die Unternehmen stecken einen Handlungsrahmen für ihre langfristige Entwicklung ab und bestimmen dafür Marktposition und Ressourcenbasis (vgl. Hungenberg & Wulf 2011, S. 26). Dieser Handlungsrahmen ist noch durch konkrete, generalisierte Handlungsvorgaben (Regeln) zu füllen. Strategien führen also nicht unmittelbar zur Herausbildung von Handlungsmustern, sondern leiten das Management bei der taktischen Planung. Deshalb sollen sie hier als ein eigenes Strukturelement interpretiert und nicht dem formalen Regelsystem zugerechnet werden.[111]

Schreyögg und Koch (2007, S. 71f.) zufolge geben Strategien Antwort auf drei grundsätzliche Fragen:

- In welchen Geschäftsfeldern wollen wir uns betätigen?
- Wie wollen wir uns in diesen Geschäftsfeldern im Wettbewerb positionieren?
- Worin besteht unsere längerfristige Erfolgsgrundlage? (Kernkompetenzen)

In Abschnitt 2.1.2 wurde bereits analysiert, welche Wachstumsstrategien die Verlagsunternehmen angesichts der Umwälzungen auf den Medienmärkten verfolgt haben. Das geschah mit Hilfe der Produkt-Markt-Matrix von Ansoff, die sich aus vier grundlegenden strategischen Stoßrichtungen zusammensetzt: Marktdurchdringung, Marktentwicklung, Produktentwicklung und Diversifikation (vgl. Ansoff 1966, S. 130–135; Becker 2006, S. 147ff.). Die Strategie der Diversifikation ist in dieser Arbeit zu vernachlässigen, weil sie ganz vom Produkt Zeitung wegführt.

Die Strategien der Markt- und Produktentwicklung können mit der Einführung oder Weiterentwicklung einer *Crossmedia-Strategie* und einer entsprechen-

111 Für Ortmann und Sydow gehören die Strategien weder zur Struktur, noch zum formalen Regelsystem einer Organisation. Ihnen zufolge unterscheiden sich die Strategien vor allem in ihrem zeitlichen Bezug von denjenigen Sets von Regeln, die gemeinsam mit den Ressourcen die Organisationsstruktur bilden. Organisationsstrukturen sind demnach prinzipiell auf Dauer angelegt, während Strategien nur so lange gelten, bis bestimmte Ziele erreicht worden sind oder bis sie sich als untauglich erweisen. (vgl. Ortmann & Sydow 2001, S. 438f.) Der zeitliche Bezug ist jedoch kein trennscharfes Kriterium, weil die Organisationsstrukturen zum Teil an die Strategien angepasst werden und daher auch nicht langlebiger sind. Das gilt insbesondere für die Projekt- und Sekundärorganisation und die Prozessregulierung durch Pläne (vgl. dazu die Abschnitte 7.2.3.1 und 7.2.3.3).

den Veränderung der redaktionellen Strukturen einhergehen. Als Crossmedia-Strategie wird hier die Übertragung von Inhalten in andere Mediengattungen und auf andere Medienträger (Mehrfachverwertungsstrategie), die funktionale Kombination von verschiedenen Medienangeboten (Strategie der Komplementarität) sowie die gegenseitige Bewerbung dieser Medienangebote verstanden. (vgl. Gerpott 2006, S. 327; Neuberger 2003b, S. 164, 2009, S. 32)

Bei einer *Strategie der Mehrfachverwertung* publizieren die Anbieter die Zeitungsinhalte in gleicher oder abgewandelter Form auf ihrer Website, in ihrer Zeitungs-App oder als Bücher und Hörbücher. (vgl. Gerpott 2006, S. 323f.) Bei einer *Strategie der Komplementarität* – von einigen Autoren auch Doppelnutzer-Strategie genannt – sind die Print- und Online-Inhalte hingegen unterschiedlich, wobei sie sich gegenseitig ergänzen und aufeinander verweisen. (vgl. Meyer 2005, S. 169−175) Die beiden Strategietypen werden in der Praxis häufig miteinander vermischt: Teilweise veröffentlicht die Redaktion die gleichen Texte in ihren Print- und Online-Medien, teilweise produziert sie aber auch ‚medienexklusive' Texte, Darstellungs- und Interaktionsformen (z.B. Online-Diskussion und Abstimmung über ein Thema im Netz).

Verlagsunternehmen, die diese Strategien verfolgen, haben ihr Geschäftsfeld „Zeitungen" zu einem Geschäftsfeld „Aktuelle journalistische Inhalte mit lokalem und regionalem Bezug" umgebaut und sich so zu Content-Anbietern entwickelt, die den Zeitungsnamen als Dachmarke nutzen und verschiedene Medienkanäle bedienen.

Die genannten Wachstums- und Crossmedia-Strategien beantworten die Frage, in welchen Geschäftsfeldern ein Unternehmen tätig sein will. Die nächste strategische Grundfrage lautet: „Wie wollen wir unseren Wettbewerbern in den einzelnen Geschäftsfeldern begegnen?" (vgl. Schreyögg & Koch 2007, S. 71f.)

Diese *Wettbewerbsstrategien* lassen sich unter anderem anhand der folgenden Dimensionen beschreiben (vgl. ebd., S. 97–104; Gläser 2014, S. 726–733):

- Schwerpunkt des Wettbewerbs (Preisführer- versus Differenzierungsstrategie)
- Ort des Wettbewerbs (Nischen- versus Massenmarktstrategie)
- Regeln des Wettbewerbs (Anpassungs- versus Veränderungsstrategie)

Die Strategieoptionen, die sich durch unterschiedliche *Schwerpunkte des Wettbewerbs* ergeben, wurden ebenfalls in Abschnitt 2.1.2 erläutert: Zeitungsverlage haben die Wahl zwischen einer Kosten- bzw. Preisführerstrategie und einer Differenzierungsstrategie, wobei die Differenzierung über die Qualität, den Innovationsgrad der Leistung oder die Markierung erfolgen kann.

Was den *Ort des Wettbewerbs* anbelangt, so stehen die Verlagsmanager vor der Entscheidung, ob sie den gesamten Markt bearbeiten (sog. Kern- oder Massenmarktstrategie) oder sich auf ein bestimmtes Segment konzentrieren wollen (sog. Nischen- oder Teilmarktstrategie). Bei der Nischenstrategie wird der relevante Markt in Segmente mit unterschiedlichen Zielgruppen eingeteilt, die hinsichtlich bestimmter Merkmale homogen sind (u.a. soziodemografische und kaufverhaltensbezogene Merkmale), so dass auch ein ähnliches Medienkonsumverhalten zu erwarten ist. (vgl. Gläser 2014, S. 727 u. 753f.)

Eine Tageszeitung, die wie das „Handelsblatt" inhaltlich auf Wirtschaftsthemen spezialisiert ist, verfolgt zum Beispiel eine solche Teilmarktstrategie. Das Gleiche gilt für den Fall, dass ein Verlag eine gesonderte Zeitung für Kinder oder eine Zeitungs-App speziell für Studenten herausbringt.

Mit den *Regeln des Wettbewerbs* sind die allgemeinen Verfahrensweisen gemeint, die sich auf einem bestimmten Markt durchgesetzt haben. Diese herrschenden Regeln kann ein Unternehmen entweder als gegeben hinnehmen und somit eine Anpassungsstrategie verfolgen, es kann sie aber auch neu definieren, was als Veränderungs- oder Markt-Innovationsstrategie bezeichnet wird. (vgl. ebd., S. 813f.; Schreyögg & Koch 2007, S. 98) Neue Marktregeln sind zum Beispiel dadurch entstanden, dass einige Verlage angefangen haben, die Leser über Crowdreporting und den Einsatz von Leserreportern stärker in den Berichterstattungsprozess einzubinden.

Eine weitere strategische Grundentscheidung betrifft die eigenen Ressourcen: Welche davon versprechen einen längerfristigen Wettbewerbsvorteil und sollen daher als Kernkompetenzen erhalten oder aufgebaut werden? (vgl. Schreyögg & Koch 2007, S. 72 u. 114) Im Falle der Zeitungsredaktionen können solche Kernkompetenzen zum Beispiel in der investigativen Recherche oder in der fachkundigen Lokalberichterstattung liegen.

Zentrale Aspekte für die externe Transparenzkommunikation

Unternehmen halten ihre Strategien zum Teil geheim, um keine Konkurrenten auf ihre Fährte zu locken. Der Transparenzkommunikation von Redaktionen sind daher mehr oder weniger enge Grenzen gesteckt, die im Ermessen des jeweiligen Verlages liegen.[112] Dieser Grenzen ungeachtet ergeben sich aus den vorherigen Ausführungen die folgenden Leitfragen:

112 Siehe dazu die Ausführungen zur Begründung von Ausgrenzungsentscheidungen in der Transparenzkommunikation in Abschnitt 9.1 dieser Arbeit.

- Welche Wachstumsstrategien verfolgt das Medienunternehmen bzw. die Redaktion im Hinblick auf die Zeitungs- und Online-Angebote?
- Welche Crossmedia-Strategie wird verfolgt?
- Wo liegt der Schwerpunkt des Wettbewerbs?
  Wie den Forschungsfragen zu entnehmen ist, soll in dieser Arbeit die Prämisse gelten, dass die Verlage mit ihren Zeitungs- und Online-Angeboten eine Differenzierung über die (Dach-)Marke und insbesondere über die Qualität (Qualitätsstrategie) anstreben.
- Will die Redaktion verschiedene Teilmärkte unterschiedlich bedienen (z.B. mit speziellen Formaten für Kinder oder Studenten) oder eine Nischenstrategie fahren?
- Will sie die Regeln des Wettbewerbs verändern (Markt-Innovationsstrategie), oder passt sie sich daran an?
- Welches sind die journalistischen Kernkompetenzen, mit denen die Redaktion im Wettbewerb bestehen will?

Für die externe Transparenzkommunikation sind aber nicht nur die vom Management formulierten und offiziell verkündeten Strategien von Belang: Strategien sind zukunftsbezogen und werden schrittweise geplant, umgesetzt und im Hinblick auf ihre Erfolgswirksamkeit kontrolliert. Der Stand ihrer Umsetzung hängt zum einen vom Handeln der Führungskräfte im Managementprozess ab, das ebenfalls Gegenstand der externen Transparenzkommunikation ist und in Abschnitt 7.3.2 näher betrachtet wird. Zum anderen zeigt er sich in der formalen Organisationsstruktur und – falls die Mitarbeiter die neugeschaffenen Regeln und Ressourcen tatsächlich anwenden – in deren Handeln im Leistungsprozess.[113]

7.2.3 Formales Regelsystem

Regeln werden in dieser Arbeit als generalisierte Handlungsvorgaben definiert. Generalisiert bedeutet, dass sie sich nicht auf konkrete Inhalte, Situationen oder Personen, sondern auf Positionen, Abteilungen, Ressorts oder auf die Körperschaft insgesamt beziehen. Sie treten an die Stelle von fallweisen Regelungen. Je mehr Regeln geschaffen werden, desto stärker werden die Management- und Arbeitsprozesse dadurch standardisiert. (vgl. Ortmann, Sydow & Windeler 2000, S. 319; Schreyögg 2008, S. 90)

113 Siehe dazu die Ausführungen in den Abschnitten 7.2.3, 7.2.4 und 7.3.1 dieser Arbeit.

Zum formalen Regelsystem einer Organisation gehören unter anderem Stellenbeschreibungen, festgelegte Hierarchien und Verfahrens- und Verhaltensrichtlinien. Es dient dazu, die Aktivitäten der Organisationsmitglieder den Zielen und Strategien gemäß zu beeinflussen (vgl. Kieser & Walgenbach 2007, S. 7). Nach dem Verständnis der Strukturationstheorie wirkt das Handeln der Mitglieder jedoch auch umgekehrt auf die Strukturelemente zurück.

Mit *formal* ist gemeint, dass es sich um Regeln handelt, die von den dazu berechtigten Personen (Verlagsgeschäftsführer, Chefredakteure, Ressortleiter etc.) offiziell als verbindlich erklärt worden sind, um bestimmte Organisationsziele zu erreichen. Sie können entweder von diesen Personen aktiv entwickelt und eingeführt werden oder auf eingespielten Routineprogrammen und Interaktionsmustern beruhen, die sich als zweckmäßig erwiesen haben und denen die Organisationsleitung deshalb den Status von formalen Regeln einräumt. (vgl. ebd., S. 20–23) Ein Teil der Regeln wird auch durch gesellschaftliche Institutionen wie das Ausbildungssystem geformt und in die formale Struktur übernommen. (vgl. Schreyögg 2008, S. 11f.) Zeitungsjournalisten erlernen während ihres Volontariats zum Beispiel bestimmte Routinen des Redigierens von Texten, die sie weitestgehend unverändert in verschiedenen Redaktionen einsetzen können. Sie sind Ausdruck einer bestimmten Berufstradition. Kieser und Walgenbach (2007, S. 169) kommen zu folgender Beschreibung: „Formale Regelungen sind gesetzt im Hinblick auf die Erreichung bestimmter Ziele, unpersönlich in dem Sinne, dass sie unabhängig von einzelnen Individuen gültig sind, und offiziell in dem Sinne, dass sie von der Kerngruppe autorisiert worden sind.“

In der Organisationsforschung haben sich die folgenden fünf Kerndimensionen zur Charakterisierung des formalen Regelsystems von Organisationen herauskristallisiert, die dafür weithin als unverzichtbar gelten:

(1) Arbeitsteilung

Ausgangsproblem jeder Strukturierung ist es, die durch die Ziele vorgegebene Gesamtaufgabe in Teilaufgaben zu zerlegen und auf die Organisationsmitglieder zu verteilen. Es geht also zunächst darum, auf horizontaler Ebene Art und Ausmaß der Arbeitsteilung bzw. Spezialisierung festzulegen. Dafür verteilt die Leitung die Teilaufgaben auf Stellen, die sie anschließend mit geeigneten Personen besetzt. (vgl. Kieser & Walgenbach 2007, S. 77–87) Größere Organisationen fassen einzelne Stellen zu größeren, mehrere Stellen umfassenden Einheiten zusammen, die je nach Größe als Gruppen, Abteilungen, Hauptabteilungen oder Bereiche bezeichnet werden. Abteilungen lassen sich ebenso wie Stellen anhand verschiedener Kriterien bilden: nach Verrichtungen oder Funktionen, nach Ob-

jekten oder Produkten bzw. Dienstleistungen und nach Kundengruppen oder Regionen (Absatzmärkte). Sind die Abteilungen auf der ersten, der Organisationsleitung zugeordneten Ebene nach Aufgabenbereichen und somit nach dem Kriterium der Verrichtung geordnet, so handelt es sich um eine funktionale Struktur. Sind sie hingegen zunächst nach Objekten, Regionen oder Kundengruppen aufgegliedert, so ist in der Organisationslehre von einer divisionalen Struktur die Rede. Die größten Einheiten heißen dann nicht Funktionsbereiche, sondern Sparten, Divisionen oder Geschäftsbereiche. (vgl. ebd., S. 87–100) Bei der Matrixstruktur werden die Prinzipien der divisionalen Gliederung mit anderen verbunden, so dass eine Matrix entsteht. Die Entscheidungseinheiten dürfen nur mit bestimmten anderen gemeinsam Beschlüsse fassen. (vgl. Altmeppen 2006b, S. 82).

(2) Hierarchie

Die Arbeitsteilung und der sich daraus ergebende Koordinationsbedarf erzeugen die Notwendigkeit, die genaue Anordnung des Stellengefüges (Konfiguration) mit ihren vertikalen Unter- und Überordnungsverhältnissen festzulegen. Den Bereichen und Abteilungen sind Vorgesetzten- oder Leitungsstellen, sogenannte Instanzen, zugeordnet, die Koordinationsaufgaben übernehmen und dafür mit besonderen Fremdentscheidungs- und Weisungsbefugnissen ausgestattet sind.[114] Sie formieren sich zu einem Leitungssystem. Kennzeichnend für diese vertikale Differenzierung einer Organisation sind unter anderem die Hierarchietiefe (Anzahl der Hierarchieebenen), die Leitungsintensität (Anteil der Vorgesetzten an der Mitgliedergesamtheit) und die Leitungsspanne (Anzahl der "Untergebenen" eines Vorgesetzten). Hat eine Stelle nur einen Vorgesetzten, so spricht man von einem Einliniensystem, bei mehreren Vorgesetzten dagegen von einem Mehrliniensystem. Neben Leitungs- und Ausführungsstellen verfügen Organisationen über spezialisierte Stabs- oder Assistenzstellen, die eine unterstützende Funktion für einzelne Leitungsstellen oder die Organisation als Ganzes haben (z.B. Assistent des Chefredakteurs, Ombudsfrau der Redaktion). (vgl. Kieser & Walgenbach 2007, S. 137ff.; Preisendörfer 2011, S. 70f.; Vahs 2009, S. 72ff.)

114 Durch die Bildung größerer Verantwortungsbereiche mit eigenen Leitungsstellen (Instanzen) kommt es zu einer Stellenhierarchie, die aber nicht unbedingt mit einer Personenhierarchie − also mit einer Unterscheidung von Vorgesetzten und „Untergebenen" − einhergehen muss. Zum Beispiel können die Mitglieder einer Abteilung die Leitungsfunktion abwechselnd oder gemeinsam wahrnehmen. (vgl. Kieser & Walgenbach 2007, S. 92f.)

(3) Delegation von Entscheidungen

Bei gleichem Hierarchieaufbau, das heißt bei gleicher Struktur der Weisungsbeziehungen, kann der Umfang der Entscheidungsbefugnisse, die eine Stelle hat, durchaus unterschiedlich ausfallen. So kann der Ressortleiter einer Tageszeitung zum Beispiel befugt sein, bis zu einer Honorarsumme von 4000 Euro pro Monat Aufträge an freie Mitarbeiter zu vergeben, ohne dafür die Zustimmung des Chefredakteurs einholen zu müssen. Es kann aber auch sein, dass er schon bei einer geringeren Summe oder gar jedes Mal den Chefredakteur zu konsultieren hat. Unter dem Begriff Entscheidungsdelegation ist also die umfangmäßige Verteilung der Entscheidungsbefugnisse zu verstehen − das Ergebnis ist eine mehr oder weniger ausgeprägte Zentralisierung bzw. Dezentralisierung. Eine dezentrale Struktur hat dabei den Vorteil, dass Entscheidungen von den Personen mit dem notwendigen Spezialwissen getroffen werden, die nah an den zu regelnden Problemen dran sind. (vgl. Kieser & Walgenbach 2007, S. 163–165; Preisendörfer 2011, S. 71)

(4) Koordination des Handelns

Durch Arbeitsteilung entsteht Koordinationsbedarf, das heißt es entsteht die Notwendigkeit, das Handeln der mit den diversen Teilaufgaben betrauten Organisationsmitglieder aufeinander abzustimmen. Kieser und Walgenbach (2007, S. 100–137) nennen die folgenden Regelungsarten, die der Abstimmung arbeitsteiliger Prozesse dienen und die sie als strukturelle Koordinationsinstrumente bezeichnen: persönliche Weisungen, Selbstabstimmung, Programme und Pläne. Da die Herangehensweise der Redaktionsmitarbeiter im Berichterstattungsprozess oftmals situationsabhängig und hochkomplex ist, erfolgt ein Teil der Prozesssteuerung durch fallweise *persönliche Weisungen* von Vorgesetzten und durch spontane oder institutionalisierte Formen der *Selbstabstimmung*. Ein Teil der Arbeitsabläufe lässt sich jedoch auch durch *Verhaltensvorgaben und Programme* im Voraus und auf Dauer festlegen oder für eine bestimmte Periode durch *Pläne* lenken. Die drei letztgenannten Koordinationsinstrumente sind Teil der formalen Struktur der Redaktion und werden in den Abschnitten 7.2.3.3 und 7.2.3.4 noch genauer erläutert. Das Gleiche gilt für die in den Abschnitten 7.2.3.1 und 7.2.3.2 auftauchenden Gremien zur institutionalisierten Selbstabstimmung.

(5) Formalisierung von Regeln

Formale organisatorische Regeln können schriftlich fixiert sein, sie müssen es aber nicht. Mit Regelformalisierung – von Kieser und Walgenbach als Strukturformalisierung bezeichnet – ist das Ausmaß gemeint, in dem sie schriftlich dokumentiert und damit theoretisch auch für Außenstehende nachlesbar sind.[115] Hier zeigt sich bereits die Bedeutung der Formalisierung für die Transparenz der redaktionellen Strukturen. Zu den gängigsten Instrumenten der Formalisierung zählen Organigramme, Stellenbeschreibungen, Verfahrensrichtlinien und Handbücher: *Organigramme* oder Organisationsschaubilder stellen die redaktionelle Aufgabenteilung und Hierarchie dar. Auch institutionelle Gremien zur Selbstabstimmung (Qualitätszirkel, Gremien etc.) und spezielle Koordinationsstellen wie Projekt- oder Produktmanager können darin abgebildet sein. In *Stellenbeschreibungen* sind die Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse der Stelleninhaber sowie deren Rechte und Pflichten festgelegt. Programme werden oftmals in Form von *Verfahrensrichtlinien* verschriftlicht. Teilweise führen die Organisationen Programme, Organigramme und Stellenbeschreibungen in *Organisationshandbüchern* zusammen. (vgl. Kieser & Walgenbach 2007, S. 169–173)

Aber was folgt nun daraus für die weiteren Ausführungen? Um ihr formales Regelsystem für Außenstehende transparent zu machen, kann sich eine Redaktion an den genannten Dimensionen orientieren: Sie kann zeigen, wie sie ihre durch die Ziele vorgegebene Gesamtaufgabe in Teilaufgaben zerlegt und auf Stellen und größere Organisationseinheiten verteilt hat und wer dabei über welche Weisungs- und Entscheidungskompetenzen verfügt (7.2.3.1 Aufgaben- und Kompetenzverteilung). Weil der Content-Produktionsprozess den Lesern die direktesten Rückschlüsse auf die Qualität journalistischer Inhalte erlaubt, ist auf die Aufgaben- und Kompetenzverteilung in diesem Bereich ein besonderes Augenmerk zu legen (7.2.3.2 Aufbau der Content-Produktion). Damit sind die Kerndimensionen Arbeitsteilung, Hierarchie und Entscheidungsdelegation berührt.

Des Weiteren kann die Redaktion darstellen, welche Regelungen den Mitarbeitern dabei helfen sollen, ihr Handeln so zu strukturieren und zu koordinieren, dass sie die vorgegebenen Ziele erreichen (7.2.3.3 Regulierung der Leistungs- und Managementprozesse) und wie insbesondere die Produktion journalistischer Inhalte durch journalistische Arbeitsprogramme gesteuert wird (7.2.3.4

115 Kieser und Walgenbach (2007, S. 175–177) nennen neben der Strukturformalisierung noch zwei weitere Teildimensionen: Die *Formalisierung des Informationsflusses* bezieht sich auf einzelfallbezogene Weisungen einer Instanz, aber auch auf Inhalte wie Anfragen. Diese werden zum Beispiel in Protokollen und Dienstanweisungen festgehalten. Bei der *Leistungsdokumentation* sollen Mitarbeiter durch die schriftliche Form leichter nachvollziehen können, welche ihrer Leistungen wie beurteilt worden sind.

Content-Produktionsprogramme). Es geht dabei um die Kerndimensionen Arbeitsteilung und Koordination.[116] Neben ihrem Innenleben hat eine Redaktion auch ihre Außenbeziehungen zu regulieren, was wiederum durch die Schaffung von speziellen Stellen und Organisationseinheiten sowie durch die Gestaltung und Koordination von Prozessen geschehen kann (7.2.3.5 Regulierung der Umweltbeziehungen). Am Schluss eines jeden Abschnitts werden einige zentrale Fragen zu den jeweiligen Inhalten der Transparenzkommunikation formuliert.

7.2.3.1 Aufgaben- und Kompetenzverteilung

In diesem Abschnitt wird es um formalstrukturelle Regelungen gehen, welche die Verteilung der Aufgaben sowie der Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse (Kompetenzverteilung) auf Stellen und größere Organisationseinheiten in einer Zeitungsredaktion betreffen. Sie werden in der Organisationslehre oftmals unter dem Begriff der *Aufbauorganisation* zusammengefasst.[117] Klaus-Dieter Altmeppen setzt die Aufbauorganisation zudem mit den von ihm sogenannten Organisationsprogrammen gleich (vgl. Altmeppen 2006b, S. 94f., 1999, S. 100). Bevor es um verschiedene Formen der Aufgaben- und Kompetenzverteilung geht, ist jedoch zu klären, welche Aufgaben in einer Redaktion überhaupt anfallen.

(1) Redaktionelle Aufgabenbereiche und -inhalte

Es wurde bereits gesagt, dass Verlage den Zeitungs- und Online-Redaktionen eine vergleichsweise große Autonomie einräumen müssen, wenn es ihnen ernst damit ist, sich auf dem Lesermarkt als Anbieter von ‚Qualitätsjournalismus' zu positionieren. Zwar stehen die Redaktionen in einem rekursiven Verhältnis der Regulierung und Strukturierung zum Medienunternehmen, dem sie angehören, sie versuchen aber, dessen Einfluss auf ihre Arbeit zu begrenzen.[118]

---

116 Der Grad der Formalisierung soll hier als Gegenstand der externen Transparenzkommunikation nicht weiter thematisiert werden, weil er ohnehin sichtbar wird, wenn die Redaktion ihre schriftlich fixierten Regeln nach außen trägt.

117 Insbesondere in der deutschen Betriebswirtschaftslehre gehörte die Unterscheidung zwischen Aufbau- und Ablauforganisation zum begrifflichen Standardrepertoire, und in der Journalistik ist das auch immer noch der Fall (vgl. z.B. Altmeppen 2006a u. 2006b). Mittlerweile verliert sie jedoch an Beachtung, weil Struktur und Prozess analytisch nicht ohne Weiteres voneinander zu trennen sind und beide Gestaltungsaufgaben auch praktisch gesehen tief ineinander greifen. (vgl. Preisendörfer 2011, S. 66; Schreyögg 2008, S. 98f.)

118 Siehe dazu die Ausführungen in Abschnitt 3.2.3 dieser Arbeit.

Dieser Sichtweise entsprechend gehen ihre Aufgaben weit über die inhaltliche und optische Gestaltung des redaktionellen Teils hinaus. Dabei fallen sowohl *Managementaufgaben* als auch sogenannte *Sach- oder Ausführungsaufgaben* an: Während letztere darin bestehen, direkt oder indirekt materielle und immaterielle Leistungen zu erbringen, sind die Managementaufgaben darauf gerichtet, die Struktur der Organisation so zu gestalten und das Handeln so zu lenken, dass die Leistungen und Prozesse den vorgegebenen Zielen entsprechen.[119] (vgl. Dillerup & Stoi 2008, S. 38f.; Steinmann & Schreyögg 2005, S. 6–8)

Die Aufgaben des Managements unterscheiden sich, was den Zeithorizont, die Freiheitsgrade und die Bedeutung für den Erfolg einer Organisation anbelangt. Ausgehend von diesen Merkmalen lassen sich drei Aufgabenfelder bzw. Managementebenen voneinander abgrenzen, nämlich das normative, das strategische und das operative Management (vgl. Dillerup & Stoi 2008, S. 38–40 u. 51ff.; Hungenberg & Wulf 2011, S. 25–28):

- *Normatives Management:* Die Leitung trifft Entscheidungen bezüglich übergeordneter Werte, Ziele und Verhaltensweisen.
- *Strategisches Management:* Durch Strategien für die gesamte Organisation oder einzelne Bereiche wird die langfristige Entwicklung entsprechend den normativen Ansprüchen gesteuert.
- *Operatives Management:* Auf dieser Ebene werden detaillierte Ziele und Maßnahmen für einzelne Funktionsbereiche wie die Beschaffung oder die Produktion erarbeitet.

Auf jeder dieser Aufgabenebenen nimmt das Management die Funktionen der Planung, Steuerung (Organisation, Personaleinsatz, Führung) und Kontrolle wahr. (vgl. Dillerup & Stoi 2008, S. 45) Diese sogenannten *generellen Managementfunktionen*, über die in der Managementlehre ein weitgehender Konsens besteht[120], sollen hier kurz beschrieben werden (vgl. Hungenberg & Wulf 2011, S. 23–25; Steinmann & Schreyögg 2005, S. 10–12):

---

119 Management lässt sich einerseits als Institution und andererseits als Funktion verstehen. Aus der institutionellen Perspektive bezeichnet der Begriff diejenige Gruppe von Personen, die in einer Organisation mit Weisungsbefugnissen ausgestattet ist. Die funktionale Variante lenkt den Blick hingegen in Richtung der Aufgaben oder Funktionen, die erfüllt werden müssen, damit eine Organisation ihre Ziele erreichen kann. Diese Managementaufgaben fallen neben den Sachaufgaben auf jeder Hierarchiestufe und in jedem Sachfunktionsbereich an – in der Beschaffung etwa oder im Marketing. (vgl. Steinmann & Schreyögg 2005, S. 6–8)

120 Hungenberg und Wulf (2011, S. 24) fassen Organisation, Personaleinsatz und Führung zur *Steuerung* als einer von drei Teilaktivitäten der Unternehmensführung zusammen. Durch ihre Steuerungsaktivitäten bereiten die Manager die Realisierung von Plänen vor, indem sie Aufgabenpakete schnüren, Mitarbeiter mit diesen Aufgaben betrauen und sie anleiten und motivie-

- *Planung*: Analysen durchführen, Ziele und Maßnahmen bestimmen (Was soll in welchem Zeitrahmen wie erreicht werden?)
- *Organisation*: Aufgaben, Weisungsbefugnisse und Verantwortlichkeiten festlegen, Koordination sicherstellen (Organisationsgestaltung); Veränderungsprozesse steuern (Organisationsentwicklung)
- *Personaleinsatz*: Stellen mit geeigneten Personen besetzen, Mitarbeiter beurteilen und in ihrer Entwicklung fördern, für eine leistungsgerechte Entlohnung sorgen
- *Führung*: Mitarbeiter informieren, motivieren und anleiten (Führungsstil, Aufbau einer Unternehmenskultur)
- *Kontrolle*: Ergebnisse messen, Abweichungen von den Sollwerten ermitteln (Soll/Ist-Vergleich als Ausgangspunkt für die erneute Planung, weshalb Planung und Kontrolle stets zusammenhängen)

In crossmedial arbeitenden Zeitungs- und Online-Redaktionen fallen im Wesentlichen die folgenden, in *Abbildung 6* dargestellten übergreifenden und funktionsbereichsspezifischen Aufgaben an:

Als übergreifende Aufgabe ist die *Entwicklung und Implementierung der redaktionellen Ziele und Strategien* zu nennen. Es handelt sich dabei um eine normative bzw. strategische Managementaufgabe. Innerhalb der Redaktion ist dafür zuallererst die Redaktionsleitung als oberste Instanz zuständig, wobei sie letztendlich an die Entscheidungen der Verlags- oder Konzernleitung gebunden ist. Die Verantwortlichen planen und steuern die Herausbildung der redaktionellen Werte und Ziele und beziehen dabei die Stakeholder, darunter vor allem die Mitarbeiter und Leser, in diesen Prozess mit ein. Strategien geben den Handlungsrahmen für die langfristige Entwicklung der Redaktion vor. Dafür werden Marktposition und Ressourcenbasis bestimmt. (vgl. Hungenberg & Wulf 2011, S. 26)

Eine weitere Managementaufgabe besteht darin, auf Basis der redaktionellen Ziele und Strategien und mit Hilfe von Regeln und Ressourcen eine Organisationsstruktur zu formen und weiterzuentwickeln. (vgl. Jung, Bruck & Quarg 2008, S. 93ff.; Schreyögg & Koch 2007, S. 288ff.) Diese Regulierungsaufgabe, die in der Managementlehre als *Organisationsgestaltung und -entwicklung* bezeichnet wird, fällt auf jeder Hierarchieebene an und durchzieht sämtliche operativen Bereiche wie die Zeitungsproduktion oder das Marketing (vgl. Dillerup & Stoi 2008, S. 45). Die Redaktions- bzw. Verlagsleitung oder eine eigens dafür eingerichtete Abteilung ist für die ‚Grundzüge' der Organisationsstruktur zu-

ren, diese Aufgaben zu erfüllen. Auch Planung und Kontrolle werden in der Managementliteratur zum Teil zusammen behandelt. Das Gleiche gilt für Personaleinsatz und Führung, die dann unter dem Begriff Personalmanagement laufen. (vgl. Dillerup & Stoi 2008, S. 44)

ständig. Sie legt die Regeln fest, an die sich die Mitarbeiter in den operativen Bereichen halten müssen, wenn sie selbst etwas organisieren.

Abbildung 6: Redaktionelle Sach- und Managementaufgaben (eigene Darstellung)

Aus den übergeordneten Zielen und Strategien ergibt sich die Gesamtaufgabe der Redaktion, die sich wiederum in verschiedene Aufgabenbereiche wie Personalarbeit oder Marketing zerlegen lässt.[121] Sie werden auch als Funktionsbereiche bezeichnet. Die Redaktionen können dafür eigene Stellen oder Abteilungen einrichten. Ist das nicht der Fall, so werden die Aufgabenbereiche von der Redaktionsleitung und den Ressorts mit abgedeckt.

Die redaktionellen Aufgaben- bzw. Funktionsbereiche sind grundsätzlich in zwei Gruppen aufteilbar: Die *direkten Bereiche* beziehen sich auf die Erbringung von Leistungen für den Markt. Die damit betrauten Mitarbeiter planen die Produkte und Dienstleistungen, wandeln eigene oder zugekaufte Ressourcen in

121 Um Art und Ausmaß der Arbeitsteilung festzulegen, müssen die Organisatoren die Gesamtaufgabe der Redaktion zunächst in Aufgabenbereiche und dann stufenweise weiter zerlegen, was in der Organisationslehre als Aufgabenanalyse bezeichnet wird. (vgl. Schreyögg 2008, S. 93ff.)

marktfähige Güter um und sorgen für deren Absatz. (vgl. Vahs 2009, S. 152) In Zeitungsredaktionen zählen die Beschaffung, die Produktion (inhaltliche und optische Gestaltung des redaktionellen Teils), das Marketing und die Produktentwicklung dazu. Demgegenüber geht es bei den *indirekten Bereichen* darum, die direkten Bereiche zu unterstützen und für deren Betriebsbereitschaft zu sorgen. Sie werden deshalb auch als unterstützende oder ressourcenorientierte Aufgabenbereiche bezeichnet. Dazu gehören unter anderem das Personalwesen und die Qualitätssicherung. (vgl. ebd., S. 152 u. 232; Schreyögg & Koch 2007, S. 294)

Aus der Gesamtaufgabe der Redaktion lassen sich die folgenden direkten Aufgabenbereiche ableiten:

Mit der *Beschaffung* als Funktion ist gemeint, dass die Redaktionen fertigen Content – Bildmaterial, Artikel, Themenseiten oder den gesamten Zeitungsmantel – aus externen Quellen (Verlage, Nachrichtenagenturen etc.) oder aus unternehmensinternen Quellen (Redaktionsgemeinschaften, Unternehmensarchive etc.) beziehen. (vgl. Gläser 2014, S. 350 u. 398; Wirtz 2011, S. 197 u. 208ff.) Die diesbezüglichen Grundsatzentscheidungen trifft vor allem die Verlagsleitung, weil sie von unternehmensstrategischer Bedeutung sind. Im Rahmen dieser Vorgaben muss die Redaktion aber auch selbst über Fragen des „Make-or-Buy“ entscheiden: Sie muss planen, welche Inhalte sie selbst erstellen und welche sie aus den genannten Quellen beschaffen möchte.

Unter dem Oberbegriff *Produktion* sollen in dieser Arbeit die folgenden redaktionellen Aufgaben zusammengefasst werden: Zum einen beinhaltet sie die laufende Konzeption und Produktion journalistischer Print- und Online-Inhalte einschließlich visueller und audiovisueller Elemente wie Fotos, Audio-Slide-Shows, Podcasts, Videos, Infografiken oder Karikaturen (Content-Produktion im engeren Sinne). Als eine weitere Teilaufgabe ist die Einrichtung, Betreuung und Moderation von Leserforen und anderen partizipativen Angebotsformen zu nennen. Sie ist eng mit der übrigen Content-Produktion, aber auch mit den Aufgaben der externen Transparenzkommunikation verknüpft, da Diskussionen über redaktionelle Inhalte mit Diskussionen über die redaktionelle Arbeitsweise einhergehen können. Des Weiteren gehören das sogenannte Packaging, also die Zusammenstellung von Text- und Bildelementen und deren optische Gestaltung durch Art-Direktoren, Layouter und Grafiker zu diesem Aufgabenbereich. Die technische Produktion der Zeitung (Vervielfältigung, Druck) und die Distribution (Direktvertrieb und Vertrieb über Handelsstufen) übernehmen andere Verlagsbereiche oder externe Anbieter. (vgl. Gläser 2014, S. 349–351; Wirtz 2011, S. 63 u. 196f.) Das Gleiche gilt für das Grafik-Design und die Programmierung der Zeitungs-Website und von Programmapplikationen für mobile Endgeräte wie

Smartphones und Tablet-PCs. (vgl. Meier, C. 2011, S. 142ff.; Wirtz 2011, S. 679f. u. 708–710)

Für die Produktion der Online-Ausgaben enthält die Print-Wertschöpfungskette spätestens nach der Content-Produktion eine Abzweigung zur Online-Wertschöpfungskette. Je nach Eigenständigkeit des Online-Bereiches verfügt diese Kette aber auch über eigene Content-Produktionsstufen und Beschaffungsprozesse. Beim Packaging werden die Online-Inhalte gebündelt und mit internetspezifischen Serviceangeboten wie Kommentarfunktionen, Online-Archiven oder Linksammlungen kombiniert. Auch diese Serviceangebote müssen produziert werden. (vgl. Wirtz 2011, ebd.)

Die Beauftragung von freien Mitarbeitern soll hier ebenfalls zur Produktion gezählt werden (Auftragsproduktion), wenn die Redaktion die Entstehung der Inhalte selbst überwacht und steuert. (vgl. Gläser 2014, S. 350 u. 398) Die freien Mitarbeiter übernehmen zum Teil die gleichen Aufgaben wie die festangestellten Redakteure und sind mit in die Produktionsabläufe eingebunden. Deshalb sind sie in diesen Fällen nicht als klassische Zulieferer, sondern als ausgelagerte Mitarbeiter einzustufen.

Neben der Beschaffung und Produktion nimmt die Redaktion auch Marketingaufgaben wahr: Redaktionsmarketing ist für Rau (2000, S. 5) „eine Grundhaltung, die den Kunden des Redaktionsproduktes, den Leser, Hörer oder Zuschauer, in den Mittelpunkt aller Überlegungen zur Gestaltung des redaktionellen Teils von Medien rückt und gemäß dem Grundprinzip des Marketing deren Bedarfe erforscht und gezielt befriedigt“. Damit ist jedoch nur die passive Komponente des Marketing beschrieben, weshalb Rau noch etwas hinzufügt: „Die eher reaktive Anpassung an die Marktgegebenheiten, an die über die Marktforschung (…) erfassten Bedürfnisse, wird im Marketing durch eine bewußte aktive Marktbearbeitung und das gezielte Wecken von Bedarfen ergänzt.“[122] Die Marketingaufgabe hat demnach eine aktive und eine passive Komponente: Die mit dieser Aufgabe Betrauten können versuchen, die Bedürfnisse der Zielgruppe aktiv zu beeinflussen oder zu wecken. Und sie können ihre Aktivitäten an deren Bedürfnisse anpassen.

122 Diese aktive Komponente ist hier auch deshalb hervorzuheben, weil Journalisten sich in ihrer Arbeit nicht nur nach den Wünschen und Interessen ihrer Leser richten, sondern auch Ziele verfolgen, die sich normativ-demokratietheoretisch oder mit der historisch gewachsenen Funktion des Berufsstandes begründen lassen (siehe Abschnitt 5.2). Die normativ-demokratietheoretischen Gründe ergeben sich aus der öffentlichen Aufgabe der Presse (vgl. Möllmann 1998, S. 199f.). Da sich die daraus abgeleiteten Qualitätskriterien nicht immer mit den artikulierten Bedürfnissen des Publikums decken, muss die Redaktion versuchen, sie den Rezipienten nahezubringen, also ein Bewusstsein dafür zu schaffen und so aktiv auf die Bedürfnisbildung einzuwirken.

Die Marketingaufgaben der Redaktion konzentrieren sich im Wesentlichen auf einen Teil der Lesermarktforschung, die auf die Leserbedürfnisse ausgerichtete Angebotsentwicklung und die redaktionelle Öffentlichkeitsarbeit (engl.: Public Relations bzw. PR).[123] (vgl. Möllmann 1998, S. 47 u. 185–187) Public Relations werden in dieser Arbeit allerdings nicht (allein) dem Marketing zugeordnet.[124]

Die *Lesermarktforschung* schafft die Informationsgrundlage für das Marketing: Das Medienunternehmen muss herausfinden, welche Bedürfnisse bei tatsächlichen und potenziellen Lesern und Nutzern vorhanden sind und inwiefern es diese Bedürfnisse befriedigen oder verändern kann. (vgl. Rau 2000, S. 22f.) Die Redaktion kann dazu mit Informationen über die existierende Leserschaft beitragen, indem sie selbst Leserbefragungen und Gruppendiskussionen durchführt oder Äußerungen in Leserbriefen, auf der Zeitungs-Website und im direkten Gespräch auf Kritik und artikulierte Bedürfnisse hin auswertet.

Die auf die Leserbedürfnisse ausgerichtete *konzeptionelle Entwicklung des redaktionellen Angebots (Angebotsentwicklung)* wird in der marketingwissenschaftlichen Literatur als Produkt- oder Angebotspolitik bezeichnet. Zusammen mit dem Marketing- und dem Forschungs- und Entwicklungsbereich des Verlages erarbeitet die Redaktion ein inhaltliches und formales Konzept für den redaktionellen Teil der Zeitung und ihrer Online-Angebote (Produktkonzept) und für produktbegleitende Zusatzleistungen. (vgl. Bruhn 2010, S. 131f.; Hess 2003, S. 58; Möllmann 1998, S. 142f.)

Im Produktkonzept als Ergebnis der Produktpolitik sind die wiederkehrenden Elemente des redaktionellen Teils festgeschrieben – darunter bestimmte Layout-Vorgaben und die Einteilung in Bücher, Rubriken und feste Formate wie der „Kulturtipp des Tages“ oder die Meldungsleiste „Namen und Nachrichten“. (vgl. Funk 2006, S. 149) Auch Online-Dialogelemente, die der Diskussion über die Berichterstattung dienen, sollen hier als Bestandteil des journalistischen Produktes und somit auch des Produktkonzeptes betrachtet werden.

Zum eigentlichen Medienprodukt kommen noch produktbegleitende Zusatzleistungen wie zum Beispiel der kostenlose Zugriff auf das Zeitungsarchiv hinzu. Die angebotspolitische Aufgabe besteht darin, Produkte und Zusatzleistungen

---

123 Public Relations zählen in der Betriebswirtschaftslehre zu den kommunikationspolitischen Instrumenten des Marketing. Gemeinsam mit der Produkt- bzw. Angebotspolitik, der Kontrahierungs- und der Distributionspolitik bildet die Kommunikationspolitik den sogenannten Marketing-Mix. (vgl. Siegert 2002, S. 176f.) Die anderen kommunikationspolitischen Instrumente wie Werbung, Verkaufsförderung oder Direktmarketing obliegen dem Kommunikationsbereich des Zeitungsverlages, da sie unmittelbar auf den Verkauf der Medienprodukte gerichtet sind und daher primär den wirtschaftlichen Zielen des Verlages dienen. (vgl. Möllmann 1998, S. 47; Wirtz 2011, S. 226f.)

124 Siehe dazu die Ausführungen in Abschnitt 10.1 dieser Arbeit.

hinsichtlich ihrer Beschaffenheit, Qualität und Markierung zu gestalten. (vgl. Bruhn 2010, S. 124f.) Zusätzlich zu den ‚echten' Innovationen, für die es im Unternehmen oder auf dem Markt keinen vergleichbaren Produktvorgänger gibt, entstehen dabei auch abgewandelte Produkte (Stichwort Zeitungsrelaunch) und weitere Produktversionen (z.B. Tabloid-Versionen, E-Paper, Zeitungs-Apps). (vgl. Gläser 2014, S. 377f. u. 451–459)

Das Ergebnis der Entwicklungsaktivitäten ist ein inhaltliches und formales Produkt- und Angebotskonzept. Das inhaltliche Produktkonzept dient dabei als Rahmenvorgabe für die tägliche und stündliche, an den Leserbedürfnissen orientierte Produktion der Zeitungs- und Online-Inhalte.

Die redaktionelle *Öffentlichkeitsarbeit (engl. Public Relations)* ist aus Sicht der Betriebswirtschaftslehre eine Unterfunktion des Marketing: Als ein Instrument der Kommunikationspolitik dient sie ebenso wie Werbung, Verkaufsförderung oder Direktmarketing dazu, den Absatz der unternehmenseigenen Produkte zu fördern. Nach einer Definition von Manfred Bruhn (2010, S. 233) zielen Public Relations darauf, bei den jeweiligen Zielgruppen Verständnis und Vertrauen aufzubauen und zu verbessern. Die Aktivitäten sind demnach in erster Linie auf die (potenziellen) Kunden gerichtet. In dieser Arbeit wird jedoch von einem breiter gefassten Adressatenkreis ausgegangen, so wie er in kommunikationswissenschaftlichen, auf die Organisationsperspektive bezogenen Ansätzen zum Ausdruck kommt. Die zentrale Funktion der PR besteht nach diesem Verständnis darin, die Organisationsinteressen und das Handeln der Organisationsmitglieder gegenüber speziellen internen und externen Bezugsgruppen, aber auch gegenüber der nicht marktverbundenen Öffentlichkeit zu legitimieren.[125] (vgl. Röttger, Preusse & Schmitt 2011, S. 22ff.)

Außerdem wird in dieser Arbeit unterstellt, dass die Redaktion eine spezielle Form der redaktionellen Öffentlichkeitsarbeit betreibt, die vom Bemühen um redaktionelle Transparenz getragen ist und als *externe Transparenzkommunikation* bezeichnet wird.[126] Die entsprechenden Aufgaben sind immer dann eng mit denen der Produktion und der Produktentwicklung verknüpft, wenn die Re-

125 Bei der nach außen gerichteten PR geht es darum, die Öffentlichkeit und Gruppen, mit denen die Redaktion in direkter oder indirekter Beziehung steht oder stehen will, über die Redaktionsarbeit zu informieren und Interaktionen herbeizuführen. Das kann zum Beispiel durch Veranstaltungen in der Redaktion (Tag der offenen Tür) oder die Teilnahme von Redakteuren an Podiumsdiskussionen geschehen, durch den Einsatz einer Ombudsperson oder den Austausch über soziale Plattformen und Blogs im Internet. Die interne Kommunikation zielt hingegen auf die Information und kommunikative Einbindung der Mitarbeiter und anderer interner Stakeholder. (vgl. Hess 2003, S. 68f.)

126 Siehe dazu die Definition des Begriffes „externe Transparenzkommunikation" in Abschnitt 2.4.2.5 und die Ausführungen zur Transparenzkommunikation als einer speziellen Form der Öffentlichkeitsarbeit in Abschnitt 10.1.

dakteure oder freien Mitarbeiter zusätzlich zu den journalistischen Inhalten auch Metainformationen mitproduzieren, die ebenfalls im redaktionellen Teil erscheinen und die Entstehung der Inhalte und damit ihre eigene Arbeitsweise im Rahmen der redaktionellen Strukturen beleuchten.

Zu den gerade beschriebenen, direkt auf die Leistungserstellung bezogenen Aufgabenbereichen einer Redaktion kommen noch die indirekten, unterstützenden Aufgabenbereiche hinzu:

Die *Personalarbeit* durchzieht alle redaktionellen Ebenen und Bereiche. Die übergreifenden Aufgaben kann jedoch die Redaktionsleitung oder eine eigene Abteilung übernehmen. Sie führt zum Beispiel Einstellungsgespräche, verhandelt mit freien Mitarbeitern über Konditionen, ermittelt den Personalbedarf[127] oder definiert Stellenanforderungen. Neben der Personalplanung, Personalrekrutierung und Arbeitsgestaltung beinhaltet die Personalarbeit auch, für die ständige Aus- und Weiterbildung[128] der Mitarbeiter und Führungskräfte zu sorgen und sie systematisch in ihrer beruflichen Entwicklung zu fördern (Personalentwicklung). Mögliche Bausteine sind unter anderem Seminare, Technik-Schulungen, Coaching-, Mentoring- oder Patenschafts-Programme und Projektarbeit. (vgl. Hungenberg & Wulf 2011, S. 393–397 u. 401–412; Meckel 1999, S. 99–102 u. 125f.)

In allen Phasen des Arbeitsprozesses werden Informationen benötigt, die es bereitzustellen und aufzubereiten gilt. Diese Aufgabe lässt sich als *Informationswirtschaft* und die damit verbundene Managementaufgabe als Informations- oder Wissensmanagement bezeichnen. (vgl. Dillerup & Stoi 2008, S. 601ff.) In der Redaktion muss zum einen Wissen fließen, das für die journalistische Berichterstattung wichtig ist und die Recherche abkürzt. Dieses Wissen kann aus dem hauseigenen Archiv oder aus Datenbanken stammen, die mit dem Recherchematerial der Redakteure und freien Autoren und ihren Angaben zu Informanten gefüllt und für alle journalistisch arbeitenden Kollegen zugänglich sind. Daneben kann die Redaktion systematisch auf externe Wissensbestände in Fachdatenbanken oder Bibliotheken zugreifen. Zum anderen ist der Informationsfluss über wichtige Geschehnisse innerhalb der Redaktion und in deren Umwelt zu gewährleisten.

An der Steuerung der Finanzprozesse im Verlag oder Medienkonzern (Finanzwirtschaft) ist die Redaktion vor allem im Hinblick auf das *Kostenmanagement* beteiligt: Bei der strategischen und operativen Planung, die auch auf Re-

127 Bei der Personalbedarfsplanung müssen die Redaktionsleiter auch festlegen, für welche Aufgaben sie freie Mitarbeiter einsetzen wollen.

128 Die Grundzüge und Konditionen von Volontariaten für Tageszeitungsjournalisten sind zwar tarifvertraglich geregelt, doch liegt es beim Zeitungsverlag bzw. bei der Redaktion, die Ausbildung mit konkreten Inhalten zu füllen und dafür ein Ausbildungsprogramm zu entwickeln.

daktionsebene stattfindet, ist zwischen der sachzielorientierten Strategie- und Aktionsplanung und der formalzielorientierten Budgetierung zu unterscheiden. Bei der Budgetierung gibt das Verlagsmanagement monetäre Größen für den Ressourceneinsatz (Kosten) oder die zu erzielenden Ergebnisse (Erlöse, Gewinn) als Soll-Werte für einen bestimmten Zeitraum vor. (vgl. Dillerup & Stoi 2008, S. 380–384; Schreyögg & Koch 2007, S. 160ff.) Die Redaktionen haben es dabei vor allem mit Kostenbudgets zu tun, die auch als Etats bezeichnet werden. (vgl. Gläser 2014, S. 396; Meckel 1999, S. 143 u. 148f.) Diese Redaktionsetats gilt es auszuhandeln und auf die einzelnen Kostenpositionen, Ressorts, Funktionsbereiche und Projekte zu verteilen (Planung von Teilbudgets). Zudem müssen die Verantwortlichen laufend kontrollieren, ob die Budgets auch eingehalten werden. (vgl. Dillerup & Stoi 2008, S. 384f.)

Zu den unterstützenden Aufgabenbereichen zählen auch noch andere wie die Buchhaltung, die allgemeine Verwaltung oder der technische Support. Von besonderer Bedeutung für diese Arbeit ist die alle anderen Bereiche durchziehende und strategisch besonders relevante Aufgabe der *Qualitätssicherung* und dabei insbesondere das Qualitätsmanagement.[129] Welche Teilaufgaben und Prozesse damit genau verbunden sind, ist Gegenstand des achten Kapitels dieser Arbeit.

(2) Das organisatorische ‚Grundgerüst' (Primärorganisation)

Die oberste Instanz in einer Zeitungsredaktion ist die Redaktionsleitung, auch Chefredaktion genannt, die mit einer oder mehreren Leitungsstellen ausgestattet sein kann. Die Redaktionsleitung hat die Führungsverantwortung und fungiert auch als Bindeglied zur Verlagsleitung, der sie direkt unterstellt ist.[130] (vgl. Moss 1998, S. 106) Die Redaktionsleiter übernehmen in erster Linie Managementaufgaben.

Im Vordergrund der Redaktionsarbeit stehen die crossmediale Produktion des redaktionellen Teils und – zumindest in Teilen – die eng damit verzahnte Beschaffung. Aus diesem Grund ist die Produktion traditionell direkt der Chefredaktion unterstellt, wobei sich auf der zweiten Hierarchieebene bereits die Ressorts befinden (divisionale Gliederung). (vgl. Meier 2002, S. 136) Die anderen Funktionen wie Public Relations, Personalwesen oder Qualitätssicherung können dann angesichts ihrer Querschnittsfunktion entweder der Redaktionsleitung anheimfallen oder als sogenannte Zentralbereiche eingegliedert sein. Sind sie als Stäbe ohne Fremdentscheidungs- und Weisungskompetenzen organisiert,

129 Siehe dazu die Ausführungen in Abschnitt 2.1.2 dieser Arbeit (Strategien zur Krisenbewältigung).

130 Alternativ kann auch vorgesehen sein, dass ein Kollegium von mehreren Herausgebern die Redaktionsleitung übernimmt. (vgl. Moss 1998, S. 107)

so arbeiten sie der Redaktionsleitung zu und bereiten deren Entscheidungen vor. Sind sie gegenüber den Produktionsbereichen (Divisionen) mit fachlichen Richtlinienkompetenzen und speziellen Weisungsbefugnissen ausgestattet, so entsteht eine abgeschwächte Form des Matrixsystems. (vgl. Schreyögg 2008, S. 110f.; Vahs 2009, S. 79 u. 163)

Eine Alternative zu diesem in *Abbildung 7* dargestellten Modell wäre eine funktionale Gliederung, wie sie in *Abbildung 8* zu sehen ist. Auf der ersten Ebene befindet sich dann neben den anderen Funktionen eine den Ressorts übergeordnete Produktionsabteilung, die neben der Planung und Koordination auch weitere zentralisierbare Aufgaben wie die Erstellung von Grafik und Layout wahrnehmen kann. Die Hierarchietiefe in der Produktion nimmt dadurch zu.

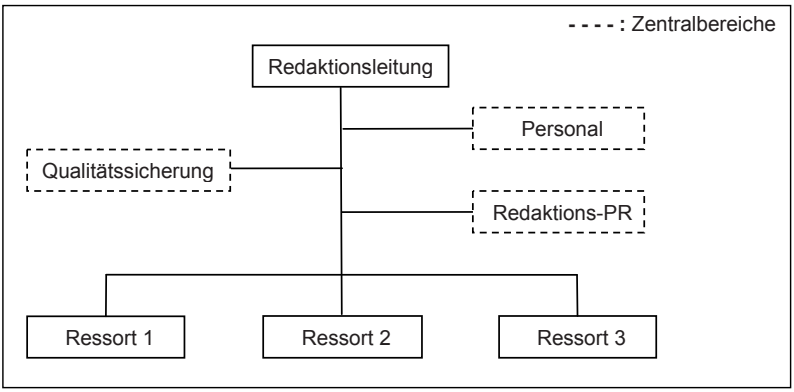

Abbildung 7: Divisionale Gliederung mit Zentralbereichen (eigene Darstellung)

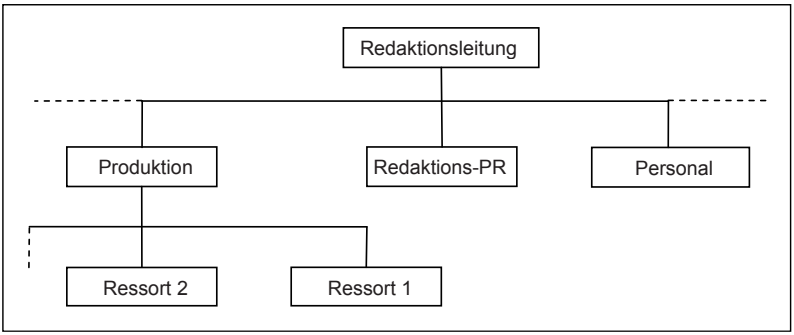

Abbildung 8: Funktionale Gliederung (eigene Darstellung)

(3) Institutionalisierte Formen der Selbstabstimmung (Sekundärorganisation)

Das gerade beschriebene Grundgerüst der Redaktion, die sogenannte Primärorganisation, wird häufig von einer zweiten, flexibler gestalteten Sekundärorganisation überlagert. Es handelt sich dabei um institutionalisierte Formen der Selbstabstimmung, die Institutionalisierung erfolgt durch nebenamtliche Koordinatoren und Gremien, die im Idealfall auch hierarchiefrei sind. (vgl. Vahs 2009, S. 147f.) Günther Schanz (1982, S. 159) bezeichnet sie als „Verbindungseinrichtungen".

Selbstabstimmung in Form von Gruppenentscheidungen findet in jeder Organisation statt. Die Koordination des Handelns erfolgt hier nicht durch generelle Vorgaben oder persönliche Weisungen von Vorgesetzten, sondern dadurch, dass sich die in ihrem Handeln aufeinander angewiesenen Stelleninhaber selbst untereinander absprechen – der Kommunikationsfluss ist horizontal. (vgl. Kieser & Walgenbach 2007, S. 111f.)

Damit Art und Umfang der Selbstabstimmung nicht allein von der spontanen Bereitschaft der Mitarbeiter abhängen, kann die Organisationsleitung besondere Regelungen einführen: Zum einen kann sie für bestimmte Stellen festlegen, bei welchen Themen oder Problemen die Inhaber sich mit wem abstimmen müssen – etwa wenn es um die Neueinstellung von Mitarbeitern geht (themenspezifische Selbstabstimmung). Oder sie benennt einen nebenamtlich tätigen Koordinator, der die Abstimmung zwischen angrenzenden Abteilungen fördert und bei Konflikten vermittelt. Des Weiteren gibt es die Möglichkeit, verschiedene Arten von nebenamtlichen Gremien zur institutionalisierten Selbstabstimmung einzurichten. Dazu gehören unter anderem Ausschüsse, die fallweise zusammentreten und eine relativ klar umrissene Aufgabe haben, und Abteilungsleiterkonferenzen, die regelmäßig stattfinden und sich mit allen möglichen Abstimmungsfragen beschäftigen. (vgl. ebd., S. 111–115; Schreyögg 2008, S. 146–148)

In Zeitungshäusern sind Redaktionskonferenzen klassische Koordinationsorgane (Gesamtkonferenz der Ressortleiter, Ressortkonferenzen etc.). Die zeitlich fixierten, regelmäßigen Treffen dienen unter anderem dazu, gemeinsam Themen zu entwickeln, Themenpläne zu erarbeiten, Blattkritik zu üben und Probleme anzusprechen. (vgl. Kretzschmar, Möhring & Timmermann 2009, S. 23f.) Solche Selbstabstimmungsformen haben deshalb einen hohen Stellenwert, weil journalistische Arbeitsprozesse nicht durchgängig standardisierbar, sondern situationsabhängig und hochkomplex sind und daher auch nicht bis ins Detail durch Programme vorgegeben werden können. (vgl. Altmeppen 2004, S. 430)

(4) Die redaktionelle Projektorganisation

Neben den auf Dauer angelegten Abteilungen und Ressorts können Redaktionen auch Projekte ins Leben rufen, die sich für eine begrenzte Zeit mit bestimmten, oftmals neuartigen und komplexen Aufgabenstellungen wie der Einführung einer neuen Newsroom-Struktur beschäftigen und eine interdisziplinäre Zusammenarbeit erfordern. Dafür sind spezielle, von der ‚Routineorganisation' getrennte Organisationseinheiten zu bilden, in denen Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen oder Ressorts zusammengezogen werden. Sie sind dann haupt- oder nebenamtlich im Projekt tätig. Ein wesentlicher Vorteil gegenüber der ‚Routineorganisation' besteht darin, dass die Projektgruppen je nach auftauchender Problemlage flexibel eingerichtet und wieder aufgelöst werden können. (vgl. Dillerup & Stoi 2008, S. 502f.; Hungenberg & Wulf 2011, S. 242f.)

Auch ein Projekt muss organisiert werden, das heißt die Aufgabenverteilung innerhalb der Projektgruppe muss geklärt und ein Projektleiter bestimmt worden sein. Daneben müssen die Mitglieder ihr Handeln an den Projektzielen ausrichten und koordinieren. Zur Organisation dieser Abläufe kommen Projektpläne (schriftlich festgehaltene Projektphasen und Zwischenergebnisse) und andere Koordinationsinstrumente zum Einsatz. Damit sich die Projektgruppe mit anderen, von ihrer Arbeit betroffenen Organisationseinheiten abstimmen kann, sind entsprechende Schnittstellen zu den Entscheidungsträgern (Chefredakteure, Ressortleiter) und Gremien erforderlich, die Projektziele definieren, über die Arbeitsfortschritte der Projektgruppe wachen und letztendlich über die Verwertung der Projektergebnisse zu bestimmen haben. (vgl. Dillerup & Stoi 2008, S. 507–514; Hungenberg & Wulf 2011, S. 245–247) Zur redaktionellen Projektorganisation zählen auch ressortübergreifende Teams, die eine komplexe Rechercheaufgabe lösen sollen (z.B. Aufdeckung eines Bestechungsskandals).

Zentrale Aspekte für die externe Transparenzkommunikation:

Um die Aufgaben- und Kompetenzverteilung innerhalb der Redaktion transparent zu machen, liegt es nahe, auf Dokumente wie Organigramme, Stellenbeschreibungen und Projektbeschreibungen zurückzugreifen, in denen die entsprechenden Regeln schriftlich fixiert bzw. formalisiert sind. Mit Hilfe von Organigrammen oder Organisationsschaubildern, in denen alle Stellen und nicht nur die oberen Hierarchieebenen abgebildet sind, können die Redaktionen die Aufgabenverteilung in ihren Umrissen und die gesamte Hierarchie darstellen. Auch die Grundzüge der Sekundärorganisation lassen sich darin abbilden. Anhand von Stellenbeschreibungen können sie bei Bedarf auch zeigen, welche inhaltlichen

Aufgaben mit einzelnen Stellen verbunden sind und über welche Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse deren Inhaber verfügen. (vgl. Kieser & Walgenbach 2007, S. 170–173)

Im Einzelnen sind bezüglich der redaktionellen Aufgaben- und Kompetenzverteilung die folgenden Fragen zu beantworten:

- Wie ist die Redaktion horizontal und vertikal gegliedert? (Abteilungen, Leitungs- und Ausführungs-, Stabs- und Assistenzstellen)
- Welche Aufgabenbereiche und -inhalte obliegen den einzelnen Stellen und Abteilungen? (Aufgabenverteilung)
- Mit welchen Entscheidungs- und Weisungsbefugnissen sind sie ausgestattet? (Kompetenzverteilung)
- Mit wem müssen sich die Stelleninhaber bei welchen Problemen abstimmen? (themenspezifische Selbstabstimmung)
- Welche Arten von Stellen und Gremien zur institutionellen Selbstabstimmung gibt es in der Redaktion? Was ist ihre Aufgabe? (z.B. Redaktionskonferenzen)
- Welche institutionalisierten Projekte laufen in der Redaktion?
- Wie ist die Aufgaben- und Kompetenzverteilung innerhalb der Projektgruppen organisiert?
- Wie sind die Projektgruppen an die primäre Redaktionsorganisation angebunden (Schnittstellen)?

Im Zentrum steht dabei die Produktion und insbesondere die Content-Produktion, weil deren Strukturierung die direktesten Rückschlüsse auf die Qualität der journalistischen Produkte zulässt. Wegen dieser herausgehobenen Bedeutung beschäftigt sich der folgende Abschnitt noch einmal gesondert mit der Aufgaben- und Kompetenzverteilung in der Content-Produktion als Kernbereich des Wertschöpfungsprozesses.

7.2.3.2 Aufbau der Content-Produktion

In diesem Abschnitt soll zunächst das ‚klassische Modell' der Arbeitsteilung in der redaktionellen Content-Produktion erläutert werden, das durch Ressortbildung und inhaltliche Spezialisierung gekennzeichnet ist, um daraufhin die verschiedenen Spielarten der Hierarchiebildung vorzustellen. Der dritte Teil ist den neueren, crossmedial ausgerichteten Modellen der Redaktionsorganisation gewidmet. Am Schluss werden wieder einige Leitfragen für die externe Transpa-

renzkommunikation formuliert, die dabei helfen sollen, die verschiedenen Modelle zu beschreiben.

(1) Arbeitsteilung: Ressortbildung und Spezialisierung

Die Abteilungsbildung auf der ersten Ebene erfolgt bei Tageszeitungen traditionell nach thematisch-inhaltlichen oder geografisch-regionalen Kriterien (divisionale Struktur). Dieses Prinzip hat in Deutschland zur Herausbildung von *Ressorts* geführt. (vgl. Meier 2002, S. 136–138; Rühl 1979, S. 264) Mit dem Anbruch des 20. Jahrhunderts etablierten sich die fünf Hauptressorts Politik, Wirtschaft, Kultur, Sport und Lokales, die jeweils relativ starre und autonome Strukturen herausbildeten. Diese Einteilung ist jedoch nicht mehr in allen Redaktionen vorhanden. Außerdem sind neue Ressorts hinzugekommen – etwa in den 60er Jahren die Wissenschaft und vor allem in den 90er Jahren das Medienressort. (vgl. Meier 2002, S. 136–140 u. 143f.)

Klaus Meier unterscheidet in Anlehnung an Patrick Donges und Otfried Jarren zwischen primär input-orientierten und primär output-orientierten Ressorts. Demnach sind Ressorts wie Wissenschaft oder Politik vor allem auf die Beobachtung von Ereignissen in den gesellschaftlichen Teilsystemen ausgerichtet, während die output-orientierten Einheiten die Interessen und Bedürfnisse ihrer Leser ins Visier nehmen und sich auf eher servicebetonte und unterhaltende Funktionen konzentrieren. In die zweite Kategorie sortiert Meier thematisch spezialisierte Ressorts wie Auto, Reise und Mode sowie auf bestimmte Bevölkerungsgruppen zugeschnittene Ressorts wie Jugend oder Senioren ein. (vgl. ebd., S. 154–188)

Eine solche Ressort-Aufteilung macht allerdings nur da Sinn, wo die Servicethemen relativ klar von den anderen Inhalten zu trennen sind. Klassische Nutzwertartikel wie „Steuertipps zum Jahreswechsel“ oder „Wie schütze ich mich vor Abzockern im Internet“ könnte auch das Wirtschaftsressort produzieren und mit (input-orientierten) Hintergrundberichten kombinieren. Ein getrenntes Verbraucherthemen-Ressort würde hier nur die Abstimmung erschweren. Die Frage ist dann auch, in welche Kategorie das Lokalressort gehört, weil die Berichterstattung über wichtige lokale und regionale Ereignisse und Personen oftmals die unmittelbare Lebenswelt der Leser berührt und einen alltagspraktischen Nutzen für sie hat. Eindeutig output-orientiert wären Veranstaltungstipps und Termine.

Damit ist bereits eine weitere organisatorische Frage angesprochen, nämlich die Aufgabenteilung innerhalb und zwischen den Ressorts: Welche Ressortmit-

arbeiter bearbeiten in einer Redaktion welche Themenfelder und beliefern damit welche Zeitungssparten? Meier (2002, S. 143) nennt hier vier Möglichkeiten:

1. Jedem Themenfeld ist in der Zeitung eine eigene Sparte gewidmet, die von einem eigenen Ressort gefüllt wird.
2. Ein Themenfeld findet sich in mehreren verschiedenen Sparten wieder und wird von einem eigenen Ressort bearbeitet (z.B. Gerichtsressort).
3. Ein Themenfeld hat eine eigene Sparte, wird aber von keinem eigenen Ressort, sondern von fachlich spezialisierten Redakteuren im Ressort betreut. Beispiele sind die Unterscheidung zwischen Innen- und Außenpolitik und die Verspartung des Lokalteils. Häufig existieren lokale Kultur-, Sport- und Wirtschaftsseiten, für die bestimmte Lokalredakteure zuständig sind. (vgl. ebd., S. 149)
4. Ein Themenfeld wird in einem oder mehreren Ressorts bearbeitet, verfügt aber über keine feste Sparte.

Neben den thematisch ausgerichteten Ressorts existieren auch auf besondere Genres oder Rechercheaufgaben spezialisierte Stellen und Abteilungen (z.B. Spezialist für Online-Dossiers, Abteilung für investigative Recherche). Des Weiteren können die Redaktionen eigene Stellen und Abteilungen für Aufgabenbereiche wie die Schlussredaktion, die Archivierung und die Produktion visueller und audiovisueller Elemente (Fotos, Podcasts, Videos, Infografiken etc.) einrichten. Das Gleiche gilt für die Produktion von internetspezifischen Serviceangeboten (z.B. Linksammlungen) und die Einrichtung, Betreuung und Moderation von Foren und anderen partizipativen Elementen. Auch die Funktionen des Packaging (Grafik und Layout) sind entweder innerhalb der Ressorts oder in gesonderten Abteilungen angesiedelt.

Es wurde bereits erläutert, dass Zeitungsredaktionen auf der zweiten Ebene unterhalb der Redaktionsleitung bzw. Produktionsleitung[131] meist eine divisionale Differenzierung nach Fachgebieten (Ressorts) und besonderen Aufgaben (z.B. Erstellung von Online-Dossiers, investigative Recherche) aufweisen. Was die funktionale Spezialisierung innerhalb dieser Abteilungen bzw. Ressorts anbe-

131 Die Produktionsleitung kann bei Zeitungen der sogenannte Chef vom Dienst (CvD) übernehmen. Handelt es sich bei dieser Position nicht um eine Leitungs-, sondern um eine Stabstelle, so bereitet der Chef oder die Chefin vom Dienst die Entscheidungen des Chefredakteurs vor und übernimmt einen Teil seiner operativen Aufgaben (u.a. Koordination der Produktionsabläufe, Erstellung von Dienstplänen). Im Unterschied zu klassischen Stabstellen sind dafür auch Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse erforderlich. Durch seine Aufgabenvielfalt unterscheidet sich der CvD von einem Fachstab, der zum Beispiel nur für Lesermarktforschung zuständig ist. (vgl. Altmeppen 2006b, S. 87; Moss 1998, S. 121)

langt, so sind drei Grundvarianten auszumachen, die auch als Mischformen existieren (vgl. ebd., S. 101–106):

1. Es gibt gar keine funktionale Spezialisierung: Jeder Redakteur übernimmt in seinem Ressort alle Aufgaben (u.a. das Texten, Redigieren und Fotografieren).
2. Innerhalb der Ressorts erfolgt eine funktionale Spezialisierung, das heißt es gibt dort zum Beispiel spezielle Stellen für Planer, Text- und Fotoredakteure und zusätzlich zur Content-Produktion auch für Layouter und Leserbetreuer.[132] Im anglo-amerikanischen Journalismus hat die Aufteilung der Redaktionsmitarbeiter in reporters und editors Tradition. Die reporters recherchieren und schreiben, während die editors unter anderem das Blatt planen und Texte redigieren.

(2) Hierarchien und Leitungssystem

Betrachtet man nun noch das Leitungssystem von Tageszeitungen, so gibt es auch hier mit der pyramidenförmigen *Einlinienorganisation* und der Hierarchiefolge Produktionsleiter, Ressortleiter, Redakteure eine für Deutschland typische Form. Kennzeichnend sind vertikale Kommunikationswege und klare Zuständigkeiten – die Zusammenarbeit der Ressorts wird durch diese Struktur nicht gefördert. Deshalb muss vor allem die Produktionsleitung den horizontalen Austausch und die Teamarbeit vorantreiben. Wird sie dabei durch eine Stabstelle unterstützt, also durch einen eigens dafür abgestellten Produktionsmanager, entsteht eine *Stab-Linien-Organisation*, wie sie in *Abbildung 9* zu sehen ist. (vgl. Meier 2002, S. 101f.)

Vielfältiger sind die Verbindungen im Modell der *Mehrlinienorganisation*: Die fachlich spezialisierten Redakteure arbeiten in wechselnden Teams für unterschiedliche Ressortleiter (*Abbildung 10)*. Die Position der Ressortleiter ist hier schwächer, sie haben keine feste ‚Mannschaft', sondern stellen sich je nach Berichterstattungsthema ein Team zusammen. Das Modell fördert eine langfristige Themenplanung und komplexe eigene Recherchen. Allerdings nimmt der Planungs- und Koordinationsaufwand stark zu. (vgl. ebd., S. 104f.)

Bei einer *Matrixorganisation* sind Funktionsbereiche wie Schlussredaktion, Archivierung oder Fotografie auf der gleichen Hierarchieebene angesiedelt wie

132 Christoph Moss schlägt eine „redaktionelle Segmentorganisation" für Zeitungsredaktionen vor: Die Ressorts oder Segmentteams decken für ihre Teilprodukte (Sparten, Themenbereiche) die gesamte Produktionskette ab. Die Ressortleiter gehören einem Koordinationsteam an, das die ressortübergreifende Arbeit organisieren soll. (vgl. Moss 1998, S. 148–158)

die klassischen Ressorts und arbeiten dort gleichberechtigt mit ihnen zusammen (*Abbildung 11*). Zum Beispiel greifen die Ressorts bei diesem Modell auf eine zentrale Schlussredaktion zu, statt jedes für sich einen eigenen Schlussredakteur zu beschäftigen. Der Koordinationsbedarf ist bei diesem Leitungssystem noch größer als bei der Mehrlinienorganisation. (vgl. ebd., S. 105f.)

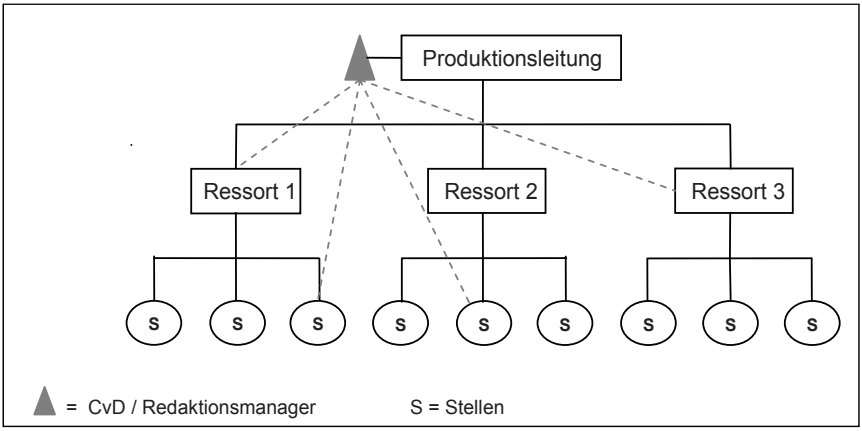

Abbildung 9: Stab-Linien-Organisation
(Quelle: verändert nach Meier 2002, S. 105)

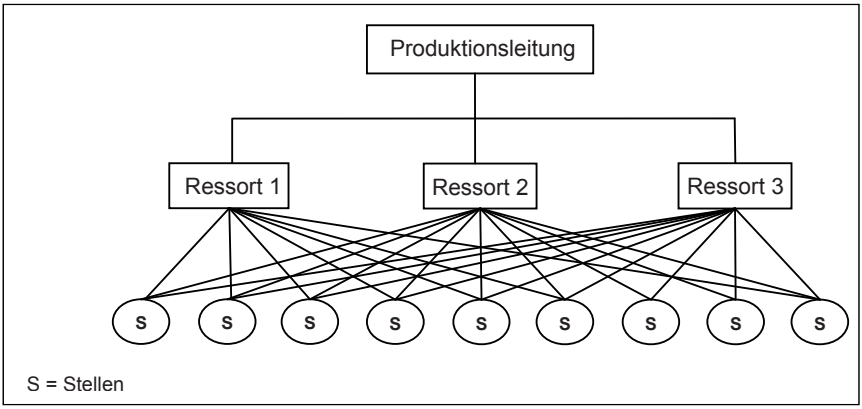

Abbildung 10: Mehrlinienorganisation
(Quelle: verändert nach Meier 2002, S. 105)

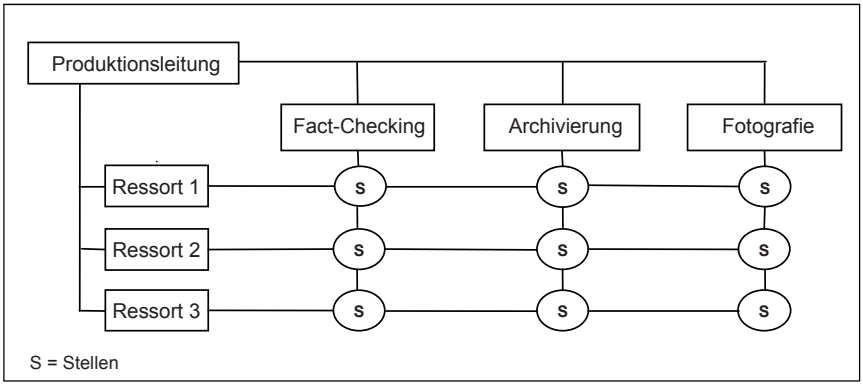

Abbildung 11: Matrixorganisation (Quelle: verändert nach Meier 2002, S. 105)

Bei den beschriebenen Organisationsmodellen handelt es sich um Grundtypen, die in der Praxis selten in Reinform vorzufinden sind. Je nach Redaktionskultur, Strategie und redaktionellem Konzept werden ihre Elemente auf unterschiedliche Weise miteinander kombiniert. (vgl. ebd., S. 106)

Klaus Meier (2002) kommt in seiner Dissertation unter anderem zu dem Ergebnis, dass die Tageszeitungen zu mehr Teamarbeit und Zuarbeit über die Ressortgrenzen hinweg tendieren und die Sparten inhaltlich stärker öffnen. (vgl. ebd., S. 427f.) Die aus dem Ziel der *Kompetenzkreuzung* resultierenden Veränderungen der formalen Organisationsstruktur sind in *Abbildung 12* dargestellt. Meier beschreibt sie folgendermaßen:

> „Zwar bildet die Einlinienorganisation nach wie vor die Grundstruktur in allen untersuchten Redaktionen, aber die Erkenntnis, daß sich die Komplexität der Welt nicht mehr einfach in Schubladen und Kästchen einsortieren läßt, sondern komplexere, vernetzte Verarbeitungsstrukturen benötigt, hat einen Trend zur Stab-Linien-Organisation und sogar zur Mehrlinienorganisation eingeleitet: Vertikale Kommunikationswege werden durch horizontale ergänzt; die Redakteure sind nicht mehr ausschließlich einem Ressort zugeordnet, sondern arbeiten in wechselnden Teams für verschiedene Sparten; die Zahl der Ressortleiter wird auf ein Mindestmaß reduziert, um die Hierarchie zu verflachen und die Entscheidungen zu dezentralisieren.“ (ebd., S. 428)

Mit den wechselnden, ressortübergreifenden Teams baut Meier auch Formen der redaktionellen Projektorganisation in sein Modell mit ein, die in Abschnitt 7.2.3.1 bereits beschrieben wurden.

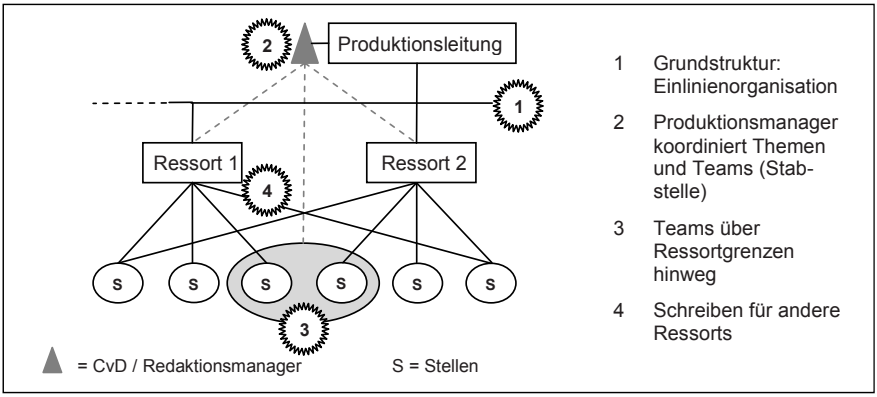

Abbildung 12: Kreuzung redaktioneller Kompetenzen (Quelle: verändert nach Meier 2002, S. 429)

(3) Crossmedial ausgerichtete Modelle der Redaktionsorganisation

Dass Zeitungshäuser crossmediale Strategien verfolgen und in welcher Form sie das tun, wurde bereits in Abschnitt 2.1.2 erläutert (Strategien der Mehrfachverwertung, der Komplementarität und der Autonomie). Um möglichst viele Leser zu erreichen, bieten sie journalistische Inhalte nicht nur über die gedruckte Zeitung, sondern auch über das Internet mit Texten, Video- und Audioformaten, über mobile Dienste und sogar über eigene Radio- und Fernsehsendungen an. Zur Umsetzung dieser Strategien haben sie ihre Produktion zum Teil radikal umstrukturiert.

In ihrer Dissertation hat Kathrin Meyer (2005) crossmediale Kooperationen von Print- und Online-Redaktionen deutscher Tageszeitungen untersucht. Rund drei Viertel der von ihr befragten Redaktionen gaben an, eine Strategie der Komplementarität zu verfolgen. Die Studie brachte jedoch auch zum Vorschein, dass sie zum Teil vor gravierenden Problemen standen, diese Strategie umzusetzen, was Meyer vor allem darauf zurückführt, dass viele Verlage in den Anfangsjahren des Internet-Booms völlig getrennte Redaktionsstrukturen für Print und Online aufgebaut hatten. (vgl. Meyer 2005, S. 310f.) Solche Doppelstrukturen gilt es demnach zu überwinden, doch wie kann das geschehen? Welche Strukturen eignen sich für ein ineinander verzahntes Arbeiten über die verschiedenen Medienkanäle hinweg?

Kathrin Meyer hat ein „crossmediales Rotationsmodell der integrierten Print- und Online-Redaktion“ entwickelt, das als „idealtypischer Vorschlag“

gedacht ist (vgl. ebd., S. 312). An der Spitze der Hierarchie stehen die Chefredaktion (publizistische Kompetenz) und ein Crossmedia-Beauftragter, der die crossmediale Zusammenarbeit aller Redaktionsmitglieder koordiniert. Darunter ist die Redaktion als klassische Einlinienorganisation nach Ressorts untergliedert, die über ein gemeinsames Koordinationsteam verfügen. Die Print- und Online-Redakteure sind innerhalb eines Ressorts alternierend für beide Medien tätig – sie arbeiten also multimedial. (vgl. ebd., S. 317–323) Zur Überwindung der Ressortgrenzen sind in diesem Modell jedoch keine der weiter oben beschriebenen Ansätze auszumachen. Es ist daher als wenig innovativ einzustufen.

Klaus Meier beschreibt ebenfalls den Trend zu einer integrierten bzw. crossmedial arbeitenden Redaktion, in der ressort- und medienübergreifendes Arbeiten zum Prinzip erhoben wird. Impulse kommen ihm zufolge vor allem aus Ländern mit vergleichsweise stark deregulierten Medienmärkten wie den skandinavischen Ländern und den USA. (vgl. Meier 2006, S. 205f.) Die neuen Strukturen sind häufig mit den Begriffen Newsdesk und Newsroom verknüpft:

Den *Newsdesk* definiert Meier als eine „Koordinations- und Produktionszentrale, in der alles zusammenläuft, was die Redaktion an Material zur Verfügung hat“. Diese Zentrale koordiniert die crossmedialen Abläufe und sorgt so für Klarheit darüber, welche Themen in welcher Aufbereitung und zu welchen Zeiten in welchem Medium publiziert werden sollen. (vgl. ebd., S. 209) Ist der Newsdesk als eine Art permanente Konferenz konzipiert, zu der sich die Entscheider der Ressorts und Abteilungen zusammenfinden, so lässt er sich als institutionalisierte Form der Koordination begreifen. Darüber hinaus kann der Newsdesk aber auch eine eigene Abteilung sein, deren Mitglieder Funktionen wie die Themenplanung und das Layout übernehmen, statt diese Aufgaben den Redakteuren in den einzelnen Ressorts zu überlassen. Letztere können sich auf die Kontaktpflege, das Recherchieren und das Schreiben konzentrieren. Hier ist demnach ein Trend zu einer funktionalen Trennung der Redaktionsmitarbeiter in editors und reporters erkennbar, wie sie bislang vor allem in den angelsächsischen Ländern üblich gewesen ist. (vgl. ebd., S. 205)

Der Begriff *Newsroom* (zu deutsch: Redaktion) steht zum einen für ein Großraumbüro, dessen Architektur und Einrichtung das ressort- und medienübergreifende Arbeiten erleichtert. Zum anderen ist damit auch das neuartige crossmediale Organisationsmodell gemeint. (vgl. ebd., S. 210)

Meier weist jedoch darauf hin, dass es in der Praxis eine große Bandbreite sogenannter Newsroom- und Newsdesk-Konzepte gibt, die eigentlich keine gemeinsamen Bezeichnungen zulassen.[133] (vgl. ebd., S. 209) Im internationalen

133 Verschiedene Fallbeispiele aus dem Tageszeitungssektor finden sich unter anderem bei Meier (2006, 2008) und in den „Ifra Special Reports“, die von der IFRA, einer weltweiten For-

Forschungsprojekt „Newsroom Convergence“ hat er gemeinsam mit anderen Wissenschaftlern drei verschiedene Grade crossmedialen Arbeitens identifiziert, die er als Koordination, Kollaboration und Integration bezeichnet (vgl. Meier 2008, S. 8f.):

Bei den Modellen der Koordination und Kollaboration existieren getrennte Abteilungen für die einzelnen Medienplattformen (Print, Online/Mobile). Während sich ihre Zusammenarbeit bei der Koordination weitestgehend in fallweisen Themenabsprachen und Querverweisen erschöpft, sind sie bei der Kollaboration durch eine Organisationseinheit (Newsdesk, Stelle eines Multimedia-Koordinators) miteinander verbunden. Sie steuert den Workflow und sorgt für eine systematische Mehrfachverwertung digitaler Inhalte. Im Modell der Integration gibt es hingegen keine eigenen Abteilungen mit eigener Ressortaufteilung für die einzelnen Medienplattformen. Die Ressorts oder ressortübergreifenden Teams bedienen mehrere Plattformen. Die Planung, Koordination und Produktion übernehmen eine oder mehrere Organisationseinheiten (Desks). In diesen Einheiten arbeiten Redakteure (editors), Grafiker und Layouter, die das Profil einer speziellen Plattform im Blick haben und das jeweilige Medienprodukt konzipieren und gestalten. (vgl. Avilés, Meier et al. 2009, S. 299–301; Meier 2008, S. 8f.)

Ein derartiges Modell hat zum Beispiel der General-Anzeiger in Bonn eingeführt (vgl. General-Anzeiger 2010): Seit Ende 2010 werden Zeitung und Website im zentralen Newsroom produziert. Aus den Redakteuren hat der Verlag „Editoren“ und „Reporter“ gemacht: Die Editoren planen und produzieren die Seiten und verteilen sich auf drei zentrale Teams, die den „Mantel-Desk“, den „Bonn-Desk“ und den „Regio-Desk“ bilden. Hinzu kommen ein „Service-Desk“, der für die Leserbetreuung zuständig ist, und ein Desk für Grafik und Blattplanung (tägliche Seitenstruktur). Einen eigenen Online-Desk hat der General-Anzeiger nicht, stattdessen sind die Online-Editoren an jedem Redaktionsdesk vertreten. Die Reporter sind in die Mantel-Ressorts (Politik, Berlin, Sport, Wirtschaft, Feuilleton und Spezial-Themen) und sechs Lokalredaktionen für Bonn und Umgebung eingebunden, die jeweils ein Chefreporter leitet. Hinzu kommt noch ein „Super-Desk“, an dem Chefredakteure und Desk-Manager zur Themenplanung und Blattabnahme zusammenkommen.[134] Beim Super-Desk handelt es sich also um eine institutionalisierte Form der Koordination.

Arbeitsteilung und redaktionelle Hierarchie dieses Modells sind in *Abbildung 13* nachgezeichnet. Editoren- und Reporter-Teams arbeiten in den Berei-

schungs- und Serviceorganisation für die Zeitungsindustrie, herausgegeben werden (vgl. IFRA 2007b, 2008).

134 Diese Informationen stammen aus der Sonderbeilage „Newsroom“, erschienen im General-Anzeiger vom 8. Dezember 2010. Die Beilage wird auch im Anhang dieser Arbeit beschrieben (Beispiel 7).

chen Mantel, Bonn und Regionales auf der gleichen Hierarchieebene. Die Struktur hat hier den Charakter einer Matrixorganisation. Durch die flachen Hierarchien ist eine ständige horizontale Abstimmung und Teamarbeit erforderlich. Damit ist bereits das Problem der Koordination angesprochen, mit dem sich der folgende Abschnitt 7.2.3.3 beschäftigt.

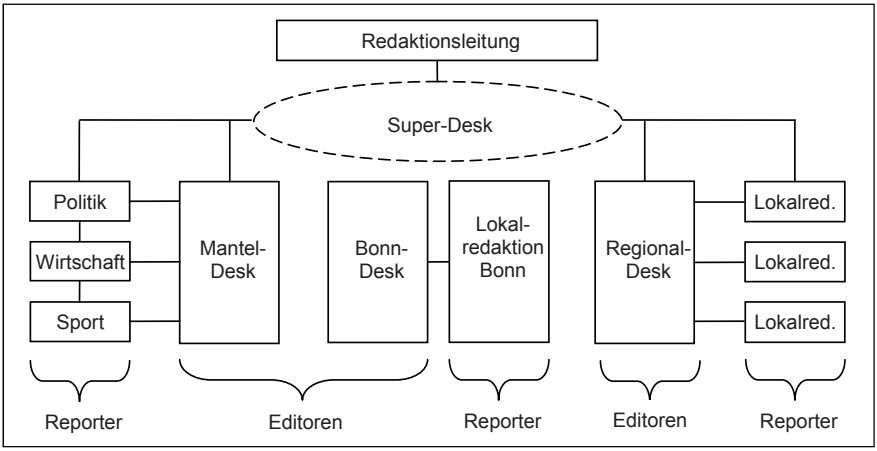

Abbildung 13: Zentrale Editoren- und Reporter-Teams des General-Anzeigers (eigene Darstellung)

Zentrale Aspekte für die externe Transparenzkommunikation:

Um den Aufbau der Content-Produktion umfassend darzustellen, sind in der Transparenzkommunikation die folgenden Fragen zu beantworten:

- Wie ist die Produktion horizontal und vertikal gegliedert? (Stellen, Abteilungen und Ressorts)
  - Verfügt die Redaktion über getrennte Abteilungen für einzelne Medienplattformen (Print, Online/Mobile), oder handelt es sich um das Modell einer integrierten Redaktion?
  - Gibt es eine funktionale Trennung zwischen Editoren-Teams (Desks) und Reporter-Teams?
- Welche Aufgabenbereiche und -inhalte obliegen den einzelnen Stellen und Abteilungen? (Aufgabenverteilung)
  - Mit welchen Themenfeldern beschäftigen sich die Ressorts?
  - Wer ist innerhalb der Ressorts für welche Themenfelder zuständig?

  - Welche Ressorts bzw. Stelleninhaber bedienen welche Zeitungssparten? (thematische Zuständigkeiten)
  - Arbeiten die Redaktionsmitarbeiter regelmäßig oder fallweise für andere Ressorts? Werden ressortübergreifende Teams gebildet? (Kreuzung redaktioneller Kompetenzen)
  - Was sind die Aufgaben der auf besondere Genres oder Rechercheaufgaben spezialisierten Stellen und Abteilungen/Ressorts? (z.B. Chefreporter, Abteilung für investigative Recherche)
  - Was sind die Aufgaben der verschiedenen Funktionsbereiche? (z.B. Schlussredaktion; Grafik und Layout)
- Mit welchen Entscheidungs- und Weisungsbefugnissen sind die Stelleninhaber ausgestattet? (Kompetenzverteilung)
- Mit wem müssen sich die Stelleninhaber bei welchen Problemen abstimmen? (themenspezifische Selbstabstimmung)
- Existieren spezielle Koordinationsstellen? (z.B. Crossmedia-Koordinator, Projektmanager)
- Welche institutionellen Gremien zur Koordination gibt es? (z.B. Qualitätszirkel, „Super-Desk“ zur Themenplanung und Blattabnahme)
- Welche institutionalisierten Projekte laufen in der Content-Produktion? (z.B. ressortübergreifende Rechercheprojekte)
- Wie ist die Aufgaben- und Kompetenzverteilung innerhalb der Projektgruppen organisiert?
- Wie sind die Projektgruppen an die primäre Redaktionsorganisation angebunden? (Schnittstellen)

7.2.3.3 Regulierung der Leistungs- und Managementprozesse

Neben der gerade beschriebenen Verteilung der Aufgaben auf Stellen, Abteilungen und andere Organisationseinheiten ist in einer Redaktion zu regeln, was die einzelnen Stelleninhaber genau zu tun haben und wie sie ihre Arbeitsschritte koordinieren sollen, so dass sie ineinandergreifen und sich zu einem durchgängigen Prozess zusammenfügen. In Redaktionen handelt es sich dabei weniger um materielle Prozesse als vielmehr um Informationsprozesse, die schwerer zu regulieren sind. Da die Herangehensweise der Redaktionsmitarbeiter oftmals situationsabhängig und hochkomplex ist, erfolgt ein Teil der Prozesssteuerung durch eigenständig getroffene Entscheidungen, persönliche Weisungen[135] von Vorge-

135 Vorgesetzte können die Aktivitäten der ihnen zugeteilten Mitarbeiter durch persönliche Weisungen steuern, das heißt sie können ihnen mündliche oder schriftliche Anordnungen geben, wenn ihre Stellenbeschreibung entsprechende Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse vor-

setzten und durch spontane oder institutionalisierte Formen der Selbstabstimmung. Diese Formen werden in der Beschreibung des situationsspezifischen Handelns der Redaktionsmitarbeiter und in den für die Selbstabstimmung geschaffenen Stellen und Gremien sichtbar. Ein Teil dieser Schritte und Schrittfolgen lässt sich jedoch auch im Voraus bestimmen. Das geschieht durch Verhaltensvorgaben, Programme und Pläne. (vgl. Kieser & Walgenbach 2007, S. 100ff.)

Zunächst ist hier zu fragen, welche Arten von Prozessen in einer Organisation gemeinhin ablaufen. Daran anschließend wird erläutert, wie sich diese Arbeitsabläufe mit Hilfe von Verhaltensvorgaben, Programmen und Plänen mehr oder weniger stark regulieren lassen und welche zentralen Inhalte sich daraus für die externe Transparenzkommunikation ergeben.

(1) Prozessarten in Redaktionen

In einer Organisation laufen komplexe arbeitsteilige Prozesse ab. Je nach Art der Tätigkeit lassen sich Leistungs- von Managementprozessen unterscheiden. Leistungsprozesse resultieren aus der Zerlegung von Sachaufgaben in einzelne Prozessschritte. Sie dienen dazu, materielle oder immaterielle Leistungen zu erbringen, während Managementprozesse darauf gerichtet sind, die Leistungsprozesse zielgerichtet zu planen, zu steuern und zu kontrollieren. (vgl. Dillerup & Stoi 2008, S. 483f.)

Zu den *Leistungsprozessen* gehören zunächst die *direkten Prozesse*, die auch als Wertschöpfungsprozesse bezeichnet werden und bei denen Ressourcen (Personal, Technik, Information, Rechte etc.) letztendlich in eine journalistische Leistung für die Leser und Nutzer umgewandelt werden. Sie durchziehen die in Abschnitt 7.2.3.1 beschriebenen sachorientierten Aufgabenbereiche einer Redaktion (Beschaffung, Produktion, redaktionelles Marketing). Flankierend kommen noch die *indirekten Prozesse (Unterstützungsprozesse)* wie die Weiterbildung von Mitarbeitern oder die Wartung der Redaktionstechnik hinzu. Sie sind während des gesamten Wertschöpfungsprozesses erforderlich, um dessen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten. In Redaktionen durchziehen sie unter anderem die Aufgabenbereiche der Personalarbeit, der Informationswirtschaft und der Qualitätssicherung. (vgl. Dillerup & Stoi 2008, S. 46 u. 483f.; Wirtz 2011, S. 62)

---

sieht. Der Kommunikationsfluss ist vertikal. Ein Nachteil dieses Koordinationsinstruments besteht darin, dass sein exzessiver Gebrauch zu einer Überlastung der Dienstwege führt und dass die Instanzen oftmals Entscheidungen fällen müssen, deren Folgen sie nicht überblicken können. Ein Vorteil ist, dass die Vorgesetzten schnell und flexibel in das Geschehen eingreifen können. (vgl. Kieser & Walgenbach 2007, S. 109f.)

Die *Managementprozesse* lassen sich in normative, strategische und operative Prozesse unterteilen.[136] Auf jeder dieser Ebenen nimmt das Management die Funktionen der Planung, Steuerung (Organisation, Personaleinsatz, Führung) und Kontrolle wahr. (vgl. Dillerup & Stoi 2008, S. 45) Diese Funktionen sind in der Managementliteratur häufig als linearer Entscheidungsprozess in der aufgeführten Reihenfolge dargestellt worden. Dabei ging man vom Primat der Planung aus und davon, dass die Managementfunktionen Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle vor allem der Plandurchsetzung dienen. Aufgrund von empirischen Studien hat sich diese Sicht jedoch relativiert: Der eine Grund ist, dass die Funktionen interdependent sind und sich deshalb nicht einzeln und nacheinander abarbeiten lassen. Zum Beispiel wirkt sich die gewählte Organisationsstruktur – ganz im Einklang mit den Giddenschen Thesen – in späteren Phasen auf die Planungsprozesse aus, aufwendige Kontrollverfahren können sich unter Umständen negativ auf die Motivation der Mitarbeiter niederschlagen und eine ausgefeilte Planung lässt kreativen und experimentierfreudigen Mitarbeitern wenig Raum, die vielleicht gerade wegen dieser Eigenschaften eingestellt worden sind. (vgl. Steinmann & Schreyögg 2005, S. 14)

Der andere Grund liegt darin, dass die Umwelt für die Organisationsmitglieder niemals völlig transparent und verstehbar, sondern voller Unwägbarkeiten und Überraschungen ist. Da die Organisation also weder in ihrem Inneren als ein wohlgeordneter Apparat gelten kann, noch von einer wohlgeordneten Umwelt umgeben ist, kann auch nicht alles vorausgedacht und schnurgerade geplant werden. Die Organisation ist vielmehr als ein im ständigen Wandel begriffenes, flexibles System zu verstehen, und das Management muss diesen Wandel nachvollziehen oder aktiv mit vorantreiben. (vgl. Dillerup & Stoi 2008, S. 46; Schreyögg & Koch 2007, S. 20) Deshalb geben die Managementfunktionen noch keine Prozessfolge vor. Sie gliedern die Managementaufgabe lediglich in bestimmte Teilbereiche, innerhalb derer mehr oder weniger stark reglementierte Prozesse ablaufen (z.B. Planungsprozesse), die sich dann flexibel miteinander verknüpfen lassen.

(2) Verhaltensvorgaben und Programme

Programme sollen hier als generalisierte[137] Verfahrensvorgaben definiert werden, die verbindlich und auf Dauer festgelegt sind und zu einer Standardisierung von Arbeitsprozessen führen. (vgl. Altmeppen 2006b, S. 93) Es handelt sich um

136 Siehe dazu die Ausführungen zu den Managementebenen in Abschnitt 7.2.3.1 dieser Arbeit.

137 Generalisiert bedeutet, dass sie unabhängig von einzelnen Personen und Ereignissen gültig sind. (vgl. Schulte-Zurhausen 2005, S. 234)

eine Folge von mehr oder weniger detaillierten *Verhaltensvorgaben*. Dazu zählen vorgegebene Entscheidungskriterien, Ausführungsschritte und Ausführungsarten bzw. Techniken (Arbeitsanweisungen), aber auch Verbote, die sich auf bestimmte Prozesse beziehen. (vgl. Altmeppen 2006b, S. 93f. u. 96f.; Hill, Fehlbaum & Ulrich 1994, S. 274f.; Kieser & Walgenbach 2007, S. 115; Schreyögg 2008, S. 139) Die Verhaltensvorgaben schließen auch Instruktionen über den Einsatz oder Nichteinsatz technischer Ressourcen mit ein. Sie können für sich alleine stehen oder zu Programmelementen werden.

Verhaltensvorgaben und Programme lassen sich als Verhaltens- und Verfahrensrichtlinien schriftlich festhalten, und die Programme lassen sich in Ablaufdiagrammen abbilden. Sie sind als solche auch nach außen hin darstellbar. (vgl. Kieser & Walgenbach 2007, S. 115; Altmeppen 2006b, S. 96) So kann in einer Redaktion zum Beispiel durch Programme festgeschrieben sein, anhand welcher Kriterien und in welchen Arbeitsschritten Einstellungs- und Zielvereinbarungsgespräche zu führen oder Artikel zu archivieren sind. Damit greifen die Programme lenkend in die Leistungsprozesse ein. Doch auch der Managementprozess, also das Handeln der Vorgesetzten, lässt sich zum Teil programmieren: So kann zum Beispiel durch Handbücher vorgegeben sein, wie bestimmte Planungsprozesse abzulaufen haben.

Sind mehrere Stellen oder Abteilungen in die Prozesse eingebunden, so regeln die Programme, wie sie zusammenarbeiten sollen. Auch wenn für bestimmte Koordinationsschritte keine Programme greifen, sondern die Redaktionsmitarbeiter sich stattdessen in Gremien abstimmen, so kann doch durch Programme vorgegeben sein, wie diese Selbstabstimmung zu erfolgen hat. Die Programmierung geschieht hier also gleichsam auf einer Metaebene: Nicht das Abstimmungsergebnis, sondern das Abstimmungsverfahren wird gesteuert. Zum Beispiel kann in einer Redaktion generell geregelt sein, wie eine Redaktionskonferenz zu moderieren ist und in welchen Phasen sie ablaufen soll (Blattkritik, Diskussion von Themenvorschlägen, Verteilung der Themen, Blattplanung etc.). Die Programme können sich also sowohl auf die einer einzelnen Stelle zugeordneten Tätigkeiten als auch auf die Koordination zwischen verschiedenen Organisationseinheiten beziehen. (vgl. Kieser & Walgenbach 2007, S. 116) Und sie enthalten sachlogische, zeitliche und räumliche Festlegungen, die hier als *Programmdimensionen* bezeichnet werden sollen (vgl. Altmeppen 2006b, S. 96f.):

- Die bereits beschriebene *sachlogische Dimension* bezieht sich auf die Programmelemente und deren logische Abfolge. Dabei lassen sich starre, intentionale Programme, die nur eine einzige Abfolge der Programmelemente vorsehen, von flexiblen, konditionalen Programmen unterscheiden. Bei letzteren erfolgen bestimmte Schritte in Abhängigkeit von einem antizipierten

Ereignis, das Programm weist also Verzweigungen und Rückkopplungen auf (Wenn-dann-Verknüpfungen). (vgl. Kieser & Walgenbach 2007, S. 115; Remer & Hucke 2007, S. 43–45)

- Die *zeitliche Dimension* bezieht sich auf Rhythmus, Dauer und Häufigkeit der durch die Programme gelenkten Aktivitäten (Wann? Wie lange? Wie oft?).
- Mit der *räumlichen Dimension* ist gemeint, dass die Programme auch festlegen können, in welchen Räumen und an welchen Orten die jeweiligen Aktivitäten stattfinden sollen.

Was den Programmierungsgrad anbelangt, so ist in Redaktionen insbesondere im Bereich der Content-Produktion wegen der unvorhersehbaren Berichterstattungslage von einer vergleichsweise schwachen Programmierung auszugehen. Das bedeutet, dass die Abläufe nur lückenhaft spezifiziert sind und dass auch nur ein Teil des Aufgabenspektrums, das eine Position abdecken soll, durch Programme geregelt wird. (vgl. Altmeppen 2006b, S. 96f.; Remer & Hucke 2007, S. 45–48)

Verhaltensvorgaben und Programme können sich organisationsintern, aber auch über einzelne Organisationen hinweg entwickeln und verändern. So haben sich für den journalistischen Berufsstand insgesamt bestimmte Entscheidungskriterien, Ausführungsschritte, Techniken und Verfahren in Bezug auf die Content-Produktion herausgebildet, die auch in der betriebsübergreifenden Ausbildung und im Studium vermittelt werden. Die Redaktionen können sie in ihre internen Programme mit einbauen und müssen dies zum Teil auch, weil bestimmte Vorgehensweisen gesetzlich vorgeschrieben sind. (vgl. Altmeppen 2004, S. 425)

(3) Pläne

Während Programme Abläufe generell und auf Dauer festlegen, beziehen sich Pläne auf Vorgaben für eine bestimmte Periode. Pläne gehen von bestimmten Zielsetzungen aus und beschreiben mehr oder weniger detailliert, durch welche Maßnahmen diese Ziele erreicht werden sollen. In der Regel werden Pläne nach bestimmten Verfahren entwickelt, die unter anderem vorgeben, welche Informationen die Planer dafür auswerten und verarbeiten sollen. Die Planungsprozesse werden dann also durch Programme gelenkt, die in sogenannten Planungshandbüchern beschrieben sind. Die redaktionellen Leistungsprozesse lassen sich durch Pläne wesentlich flexibler steuern, als das bei der unmittelbaren und auf Dauer angelegten Programmierung der Fall ist. (vgl. Kieser & Walgenbach 2007, S. 119f.) Pläne können zum Beispiel zum Einsatz kommen, wenn eine Zeitung ein neues Redaktionssystem einführen, ein Weiterbildungsprogramm für

crossmediales Arbeiten entwickeln oder neue Workflows definieren will. (vgl. IFRA 2007a, S. 16f.)

Zentrale Aspekte für die externe Transparenzkommunikation:

Um den Lesern und Nutzern einer Tageszeitung zu vermitteln, wie die Redaktion ihre Leistungs- und Managementprozesse durch Verhaltensvorgaben, Programme und Pläne reguliert, sind die folgenden Fragen zu beantworten:

- Welche redaktionellen (Teil-)Prozesse werden durch Verhaltensvorgaben reguliert? Was für Verhaltensvorgaben sind das? (anzuwendende Entscheidungskriterien, Ausführungsschritte, Techniken, Verbote)
- Welche (Teil-)Prozesse werden durch Programme gesteuert? Was genau steuern sie? (sachlogische, räumliche und zeitliche Dimension)
- Nach welchen Regeln erfolgt die institutionelle Selbstabstimmung in Gremien (z.B. in Redaktionskonferenzen)? (Programme zur Selbstabstimmung)
- Welche Prozesse werden für eine bestimmte Planungsperiode durch Pläne gesteuert? Was genau steuern diese Pläne?

Im Mittelpunkt der externen Transparenzkommunikation sollten dabei diejenigen Verhaltensvorgaben, Programme und Pläne stehen, die den Content-Produktionsprozess betreffen, weil sie den Rezipienten wichtige Anhaltspunkte zur Beurteilung der Qualität journalistischer Inhalte liefern. Sie können dadurch nachvollziehen, an welche Regeln sich die Redaktionsmitarbeiter bei der Produktion journalistischer Beiträge zu halten haben. Der nächste Teil beschäftigt sich noch einmal gesondert mit den empirisch erforschten Programmen, die sich organisationsübergreifend für den journalistischen Content-Produktionsprozess herausgebildet haben.

7.2.3.4 Content-Produktionsprogramme

Im Journalismus hat sich im geschichtlichen Verlauf ein Repertoire an empirisch erforschten Programmen herausgebildet, die den journalistischen Content-Produktionsprozess regeln. Blöbaum (1994, S. 220) definiert Programme als Kriterien, Techniken und Verfahren, die den Journalisten routinisierte Entscheidungen und Handlungen ermöglichen und sie so entlasten.

Altmeppen (2006b, S. 125) unterteilt die journalistischen Programme in Organisations- und Arbeitsprogramme: Die Organisationsprogramme – Blöbaum

bezeichnet sie als Ordnungsprogramme – beziehen sich auf das Gefüge von Stellen, Abteilungen und Positionen in einer Organisation und wurden bereits in Abschnitt 7.2.3.1 beschrieben.[138] Altmeppen setzt sie mit dem Begriff der Aufbauorganisation gleich. Die Arbeitsprogramme hingegen beziehen sich ihm zufolge auf die Arbeitsabläufe vom Berichterstattungsanlass bis hin zur Veröffentlichung journalistischer Inhalte. (vgl. ebd., S. 130f.) Dabei wurden in der Journalistik weniger die Prozesse des ‚Blattmachens', also der Planung und Realisierung der Zeitungsausgaben und Online-Angebote[139], als vielmehr die der Produktion einzelner Beiträge ins Blickfeld gerückt und hinsichtlich ihrer Programmierung erforscht.

Die folgenden Ausführungen orientieren sich an der von Holger Handstein in Anlehnung an Blöbaum vorgenommenen Unterscheidung von Selektions-, Recherche-, Darstellungs- und Prüfprogrammen. Die Produktion journalistischer Beiträge lässt sich demnach zunächst in die folgenden Teilprozesse untergliedern: 1. die Auswahl von Themen und Einzelaspekten, 2. das Sammeln und Prüfen bzw. Recherchieren von Informationen, 3. deren Darstellung in journalistischen Beiträgen und 4. das Prüfen dieser Beiträge vor und nach ihrer Veröffentlichung. (vgl. Blöbaum 1994, S. 220f.; Handstein 2010, S. 100–117)

Zu beachten ist allerdings, dass die genannten Teilprozesse und die vielen kleinen Prozessschritte, in die sie sich unterteilen lassen, in der Praxis häufig nicht in einer festen Reihenfolge und als geschlossene Blöcke aufeinanderfolgen, sondern ineinander verzahnt sind. So kann eine Reporterin zum Beispiel aufgrund einer Pressemitteilung zu einem Thema, das sie für wichtig hält (Selektion), zum Telefon greifen und mehrere Leute anrufen (Recherche), um aus dem gewonnenen Material die wichtigsten Aussagen und Informationen auszuwählen und das Thema noch etwas abzuwandeln (Selektion). Im nächsten Schritt schreibt sie dann den Beitrag (Darstellung) und prüft und vervollständigt dabei noch einige Angaben, indem sie weitere Personen befragt und schriftliche Dokumente besorgt (Recherche). Kurz vor Redaktionsschluss prüft ein Schlussredakteur ihren Text im Hinblick auf Rechtschreibung und Grammatik, Aufbau und sachliche Richtigkeit (Prüfung).

Der konkrete Arbeitsablauf hängt also von der jeweiligen Situation, den individuellen Fähigkeiten der Redakteure und den speziellen Zielen und Möglich-

138 Durch die Ressorteinteilung und -gewichtung etwa kann es sein, dass bestimmte Themen stärker beachtet werden, während andere durch das Raster fallen. Blöbaum rechnet die „Ordnungsprogramme" deshalb den Selektionsprogrammen zu. (vgl. Blöbaum 1994, S. 278f.) Hier zeigt sich, dass die Unterteilung in Aufbau- und Ablauforganisation nicht ganz trennscharf ist, weil das Hierarchie- und Aufgabengefüge immer auch die Abläufe mitbestimmt.

139 Diese Planungs- und Koordinierungsaufgaben sind eher dem operativen Management des Nachrichtenprozesses zuzurechnen. (vgl. Blöbaum, Kutscha et al. 2011, S. 57f.)

keiten der einzelnen Redaktion ab und zeigt sich im situationsspezifischen Handeln der Akteure. Aufgrund des hohen Anteils an individuellen und kreativen Leistungen und der Dynamik und Unvorhersehbarkeit der Ereignisse, über die berichtet wird, ist es nur eingeschränkt möglich, die Arbeitsabläufe (Workflows) im Voraus festzulegen und mithin zu programmieren. Davon kann im organisationstheoretischen Sinne erst dann gesprochen werden, wenn die Teilprozesse und Einzelschritte in eine sachlogische Folge gebracht und auch zeitlich und räumlich aufeinander abgestimmt werden (vgl. Altmeppen 2006b, S. 96). Die hier skizzierten Forschungsergebnisse zu den journalistischen Arbeitsprogrammen liefern daher vor allem Programmbausteine in Form von Verhaltensvorgaben (Entscheidungskriterien, Ausführungsschritte, Techniken, Verbote), die sich auf die genannten Teilprozesse beziehen.

Insbesondere durch die technischen Potenziale des Internets und die daran geknüpften Erwartungen des Publikums hat sich jedoch noch ein weiterer erfolgskritischer Aufgabenbereich herausgebildet, der mit der Produktion journalistischer Beiträge verknüpft ist: Die ständige Interaktion mit den Lesern und Nutzern. Die diesbezüglichen Aktivitäten sind einerseits Bestandteil des Zeitungsmarketings, lassen sich andererseits aber auch dem journalistischen Produktionsprozess zuordnen, weil die Redaktionen Diskussionsbeiträge veröffentlichen und Leser als Laienreporter in die Produktionsprozesse einbinden können. Auch dafür können sie Verhaltensvorgaben und Programme etablieren, die fortan als Leserdialog- und Leserbeteiligungsprogramme bezeichnet werden sollen.

(1) Selektionsprogramme

Die Leitfrage lautet hier: Nach welchen Kriterien bzw. Maßstäben wählen Journalisten Themen und Einzelaspekte aus? Zur Gliederung dieser Kriterien soll eine Systematik von Holger Handstein (2010) dienen, die in sich schlüssiger ist als die von Blöbaum.[140] Er unterteilt die Selektionsprogramme in mehrere Untertypen, nämlich in Programme zur Bestimmung der externen Relevanz, der internen Relevanz und der Aktualität (zeitliche Relevanz). Jedes dieser Teilprogramme besteht aus mehreren Selektoren und aus Richtlinien für deren Gewichtung. (vgl. Handstein 2010, S. 103)

Die *externe Relevanz* berührt die Frage, inwiefern Ereignisse oder Sachverhalte eine reale oder potenzielle Bedeutung für die Gesellschaft und für den Einzelnen haben (vgl. Arnold 2009, S. 231), während es bei der *internen Rele-*

140 Zur Begründung sei auf die Ausführungen von Handstein (2010, S. 103–107) verwiesen, der sich kritisch mit der Gliederung von Blöbaum auseinandersetzt.

vanz um die Bedeutung von Einzelaspekten innerhalb von Sachverhalten geht (vgl. Handstein 2010, S. 106). Zur Bestimmung der Relevanz ziehen Journalisten bestimmte, von der Journalismusforschung identifizierte Nachrichtenfaktoren oder Nachrichtenwerte als Selektoren heran, die sie als kognitive Schemata verinnerlicht haben können, die aber auch ganz offiziell als redaktionelle Entscheidungskriterien formuliert sein können. So finden sich in der Literatur zum Beispiel die Faktoren Frequenz (mediengerechter Erscheinungsrhythmus und Dauer), Personalisierung, Bezug zu Elite-Personen und Negativismus (vgl. ebd., S. 104; Hagen 2013, S. 240f.). Für Lokalzeitungen ist unter anderem der von Blöbaum herausgestellte Faktor Nähe von besonderer Bedeutung, also der Umstand, dass sich etwas im näheren Lebensumfeld der Leser ereignet hat (vgl. Blöbaum 1994, S. 236). Durch eine größtmögliche Nähe heben sie sich von anderen Medienangeboten ab.

Die Bestimmung der *Aktualität* bedarf ebenfalls der Präzisierung durch spezifischere Kriterien und Vorgaben. In einer Zeitungsredaktion könnte ein Entscheidungskriterium etwa lauten, dass bevorzugt jene Ereignisse beachtet werden sollen, die zwischen den Redaktionsschlusszeiten zweier aufeinanderfolgender Ausgaben liegen (vgl. ebd., S. 234). Eine entsprechende Handlungsanweisung wäre, dass an jedem Tag mindestens drei solcher Ereignisse auf der Titelseite zu finden sein müssen.

Wie in Abschnitt 5.3 erläutert wurde, zählen Relevanz und Aktualität zu den zentralen Qualitätskriterien des Journalismus. Während sich der Relevanzanspruch nur auf die Selektionsprogramme auswirkt, findet der Aktualitätsanspruch auch in anderen Arbeitsprogrammen seinen Niederschlag: Bei der Recherche zum Beispiel spielen Zeitvorgaben eine große Rolle, weil die Themen nicht nur neu sein, sondern auch zügig veröffentlicht werden müssen, damit kein anderes Medium schneller ist. Das betrifft insbesondere die Online-Angebote der Zeitungsmarke, weil das Print-Medium mit der Internet- und Rundfunk-Konkurrenz in puncto Schnelligkeit ohnehin nicht mithält. Hier kann die Redaktionsleitung zum Beispiel vorgeben, wann und wie oft am Tag die Redakteure die Zeitungs-Website mit aktuellen Inhalten befüllen sollen.

Vorgaben für die Selektionsprogramme ergeben sich außerdem aus dem Qualitätskriterium der *Vielfalt*, das mit den Relevanzvorgaben in Konflikt geraten kann.

(2) Rechercheprogramme

Die Recherche ist ein Programm, das Eigenschaften eines Sammel- und eines Prüfprogramms aufweist. Als Sammelprogramm zielt sie darauf, aktiv Informa-

tionen zu gewinnen, als Prüfprogramm soll sie die Richtigkeit der veröffentlichten Informationen sicherstellen. (vgl. Handstein 2010, S. 111) Michael Haller definiert die journalistische Recherche denn auch als ein professionelles Verfahren, „mit dem Aussagen über Vorgänge beschafft, geprüft und beurteilt werden" (Haller 2008, S. 39). Die Überprüfung der bereits gesammelten Informationen ist bei der Recherche ein ständig mitlaufender Prozess.

Wie in diversen Ratgebern und Lehrbüchern nachzulesen ist, geht es beim aktiven Sammeln von Informationen zunächst darum, ein Thema zu finden und einzugrenzen (Vorrecherche)[141] und die grundlegenden W-Fragen zu beantworten (Wer? Was? Wann? Wo?), um daraufhin genaueres und detailreicheres Material zu beschaffen. Die nächste Recherchestufe dient dann der Beurteilung und Deutung: Die Journalisten bringen die Fakten in einen Sinnzusammenhang, versuchen Umstände und Motive offenzulegen (Wie?) und das Geschehen zu deuten (Warum?). Auf diese Weise wird das Berichtete nachvollziehbarer. (vgl. Haller 2008, S. 55–74)

Die Programme können zum Beispiel Kriterien dafür vorgeben, wann eine ‚Kaltrecherche' mit Hilfe von hausinternen Datenbanken oder Archiven, Online-Quellen, Agenturmeldungen und anderen Recherchemitteln ausreicht, und wann ein Zeitungsredakteur zum Telefon greifen, einen Vor-Ort-Termin wahrnehmen oder aktiv auf Recherchetour gehen sollte. Zur Prüfung der Informationen kann in einer Redaktion etwa das Prinzip gelten, dass die Mitarbeiter Informationen, die in Pressemitteilungen als Fakten präsentiert werden, grundsätzlich nicht ohne eigene Nachrecherchen in die Berichterstattung übernehmen und sich auch nicht auf Quellen wie das Internetlexikon Wikipedia.de als alleinige Informationsbasis verlassen dürfen. Alternativ zur Prüfung ordnen die Journalisten Aussagen einer Quelle zu (Zitat oder „nach Angaben von…") und entledigen sich so der unmittelbaren Verantwortung für deren Richtigkeit (vgl. Blöbaum 2004, S. 210f.).

(3) Darstellungsprogramme

Die Leitfrage bei den Darstellungsprogrammen lautet: Wie präsentiert der Journalismus Informationen? Zu diesem Programmtyp gehören die journalistischen Darstellungsformen, auch Genres, Gattungen oder Stilformen genannt.[142] Dabei

141 Die Themensuche ist eine aktive Suche nach Informationen über ein Thema bei gleichzeitiger Bewertung seiner Relevanz. Deshalb gehört sie sowohl zum Recherche- als auch zum Selektionsprozess. Die beiden Prozesse sind analytisch und empirisch nicht voneinander zu trennen. (vgl. Machill, Beiler & Zenker 2008, S. 35)

142 Genauere Ausführungen zu den journalistischen Darstellungsformen finden sich in der umfangreichen Literatur zum Thema. (vgl. u.a. Burkhardt 2009, S. 193–272)

handelt es sich um Muster der Gestaltung und Präsentation von Medieninhalten, wie sie sich zum Beispiel in der Nachricht zeigen: Während die Nachricht ursprünglich eine referierende, chronologisch aufgebaute Textsorte war, wandelte sie sich bis zum Beginn des 20. Jahrhunderts zu einer Darstellungsform, bei der die Informationen hierarchisch geordnet sind und der Kern der Aussage am Anfang steht. Das Ordnen der Informationen nach Wichtigkeit wurde dadurch zu einer eigenständigen Leistung der Journalisten (siehe Selektionsprogramme). (vgl. Altmeppen 2006a, S. 563; Blöbaum 1994, S. 221f.)

Im Zuge der Differenzierung und zunehmenden Publikums- und Serviceorientierung (Stichwort Redaktionsmarketing) sind bei Tageszeitungen neben informierenden auch neue, serviceorientierte Formen hinzugekommen – sogenannte Nutzwerttexte mit Checklisten und konkreten Tipps. Außerdem sind durch das Internet hypermediale Berichterstattungsformen entstanden, bei denen sich Texte, Video- und Audio-Streams, einzelne O-Töne und Animationen gegenseitig ergänzen und aufeinander beziehen und die eine andere Arbeitsweise erfordern (vgl. Burkhardt 2009, S. 259–272).

Je nach Textgattung werden die Beiträge nach unterschiedlichen Regeln produziert. Darüber hinaus können gattungsübergreifende Darstellungsprogramme zum Einsatz kommen, darunter zum Beispiel solche, die auf eine möglichst verständliche Berichterstattung zielen. (vgl. Handstein 2010, S. 116f.) Horst Pöttker empfiehlt, zu diesem Zweck auf ein von Schulz von Thun und anderen Hamburger Psychologen entwickeltes Konzept der Textverständlichkeit zurückzugreifen, das er auf den Journalismus übertragen hat. Demnach können Journalisten die Verständlichkeit ihrer Beiträge mit Hilfe der Kriterien Einfachheit, Gliederung/Ordnung, Kürze/Prägnanz und „anregende Zusätze“ optimieren. (vgl. Pöttker 2010, S. 19)

(4) Prüfprogramme

Es wurde bereits gesagt, dass Rechercheprogramme auch die laufende Prüfung von Informationen während der Recherche mit einschließen. Als ‚reine‘ Prüfprogramme sollen hier hingegen Verfahrensvorgaben verstanden werden, die in erster Linie der Qualitätskontrolle eines bereits geschriebenen Beitrags dienen. In der Regel übernehmen nicht die Verfasser selbst diese Aufgabe, sondern Vorgesetzte oder Kollegen, zum Teil werden dafür auch eigene Stellen geschaffen (Textchefs, Schlussredakteure etc.). Sie prüfen, ob Aussagen sachlich richtig sind und ob die Autoren der betreffenden Beiträge weitere Qualitätskriterien wie

zum Beispiel das „Zwei-Quellen-Prinzip“[143] beachtet haben. Die Prüfungen können sich somit auf alle anderen Aufgabenbereiche der journalistischen Produktion beziehen – auf die Selektion, die Recherche und die Präsentation von Informationen – und werden unter dem Begriff des Redigierens subsumiert. (vgl. Handstein 2010, S. 115; Wolff 2011, S. 273f.)

Beim Redigieren sind unter anderem die folgenden Aspekte zu prüfen: die Richtigkeit von Fakten und korrekte Quellenangaben (Dokumente, Personen), die Struktur des Textes (Darstellungsform, Dramaturgie), die Verständlichkeit des Textes und die Schlüssigkeit von Begründungen, die sprachliche Richtigkeit (Orthografie, Grammatik), das Einpassen des Textes in das Layout (Kürzungen, Trennungen, Absätze etc.) und in Zweifelsfällen die Rechtmäßigkeit des Veröffentlichten – dafür ist meist die Rechtsabteilung des Verlages zuständig. (vgl. Wolff 2011, S. 274f.) Diese Prüfungen erfolgen vor Veröffentlichung der Beiträge, wobei es zum Teil auch getrennte Zuständigkeiten für das Prüfen von Form und Aufbau und den sogenannten Faktencheck gibt. (vgl. Grüner & Sauer 2010, S. 206f.)

Das Prüfprogramm umfasst darüber hinaus die nachträgliche, das heißt nach der Veröffentlichung erfolgende Blattkritik, die häufig in Redaktionskonferenzen stattfindet und nach bestimmten Regeln abläuft. (vgl. Hermes 2006, S. 213–216) Die Redaktionen können ausgewählte Leser zu diesen Feedbackrunden einladen oder systematisch kritische Briefe, Anrufe oder Online-Kommentare von Lesern auswerten. Es handelt sich also um nachträgliche Qualitätskontrollen.

(5) Leserdialog- und Leserbeteiligungsprogramme

Zu einer weiteren wichtigen Kernaufgabe hat sich, verstärkt durch die Social-Web-Aktivitäten von Zeitungen, der Dialog mit den Lesern und Nutzern entwickelt. (vgl. Steppacher 2008, S. 193–198) Die Betreuung von zeitungseigenen Communities und die Moderation der dazugehörigen Foren kann ebenfalls durch Verhaltensvorgaben und Programme gelenkt werden: Etwa wenn die Redaktion Entscheidungskriterien dafür festlegt, wann ein Leserbeitrag aus dem Netz genommen wird (z.B. wegen demokratiefeindlicher Äußerungen und Beleidigungen). Oder wenn es um die Frage geht, wie sich die Redaktionsmitarbeiter in den Foren zu verhalten haben, das heißt ob und wann sie dort eigene Meinungen zu Berichterstattungsthemen kundtun dürfen und ob und inwiefern sie befugt sind, sich zu redaktionsinternen Angelegenheiten zu äußern.

143 Zum „Zwei-Quellen-Prinzip“ siehe Hermes 2006, S. 286–289.

Sind Leser aktiv an der Entstehung, Weiterentwicklung und laufenden Korrektur von Beiträgen beteiligt[144], so können auch diese Beteiligungsformen zum Teil über Verhaltensvorgaben und Programme gesteuert werden. Durch die technischen Möglichkeiten des Internets ist die Zahl der mitwirkenden Menschen theoretisch unbegrenzt; damit die ‚Intelligenz des Schwarms' zum Tragen kommt, sollte sie sogar möglichst groß sein (vgl. Schönbach 2008, S. 505–508). In den Redaktionen hat diese Entwicklung zu neuen Aufgaben und anderen, kollaborativen Nachrichtenprozessen geführt (vgl. Bruns 2009, S. 107–115; Kretzschmar, Möhring & Timmermann 2009, S. 65f.; Schönbach 2008). Diesbezügliche Programme können zum Beispiel vorgeben, welche Voraussetzungen interessierte Leser erfüllen müssen, um als Laienreporter eingesetzt zu werden (z.B. Offenlegung von Interessenverflechtungen, Teilnahme an einer Schulung), und wie die Redakteure sie bei ihrer Arbeit unterstützen und kontrollieren sollen.

Zentrale Aspekte für die externe Transparenzkommunikation:

Weil die journalistische Berichterstattung eine hochkomplexe und situationsabhängige Leistung ist, lassen sich für die redaktionelle Content-Produktion als Ganzes und für ihre Teilbereiche (Selektion, Recherche, Darstellung, Prüfung, Leserdialog und Leserbeteiligung) oftmals keine durchgängigen Programme definieren und folglich auch nicht transparent machen. Zumindest kann die Redaktion ihre Leser und Nutzer aber über Verhaltensvorgaben in Form von Entscheidungskriterien, Ausführungsschritten, Techniken oder Verboten informieren. Zu diesem Zweck sind die folgenden Kernfragen zu beantworten:

- Welche Verhaltensvorgaben und Programme steuern die Produktion journalistischer Beiträge und dabei speziell…
  - die Selektion von Themen und Einzelaspekten? (Selektionsprozesse)
  - das Sammeln und parallele Prüfen von Informationen? (Rechercheprozesse)
  - die gattungsspezifische und gattungsübergreifende Darstellung der Informationen? (Darstellungsprozesse)

144 Meier und Reimer nennen zwei Beispiele dafür, wie Zeitungen ihre Nutzer im Internet am Entstehen einer Geschichte beteiligt haben: "So entsteht zum Beispiel beim Online-Angebot von El Mundo eine „Radiografia del Paro" (Röntgenaufnahme der Arbeitslosigkeit) mit einer Landkarte, in die die Nutzer ihre eigene Betroffenheit eintragen können. Beim britischen Guardian können die Nutzer 458.832 Seiten mit Spesenabrechnungen von Abgeordneten durchforsten – mehr als 25.000 Nutzer beteiligten sich und stellten das Ergebnis ihrer Recherche in die öffentliche Guardian-Datenbank – dieses offene Recherche-Prinzip ist als Crowdsourcing bekannt geworden." (Meier & Reimer 2011, S. 140f.)

- die Prüfung der Beiträge vor ihrer Veröffentlichung (Redigieren, Faktencheck) und den Ablauf von Feedbackrunden und anderen nachträglichen Qualitätsprüfungen? (Prüfprozesse)
- die Interaktion der Redakteure mit den Lesern und Nutzern und deren Einbindung in den Produktionsprozess? (Leserdialog- und Leserbeteiligungsprozesse)

7.2.3.5 Regulierung der Umweltbeziehungen

In diesem Abschnitt soll es speziell um die Art gehen, wie die Redaktionen ihre Außenbeziehungen geregelt haben. Wie in Abschnitt 7.1 bereits begründet wurde, konzentriert sich die Betrachtung dabei auf die Beziehungen zur Medienorganisation und zu Organisationen und nichtorganisierten Akteuren in der Aufgabenumwelt der Redaktion.

(1) Regulierung der Beziehungen zur Medienorganisation

In den Beziehungen zwischen Redaktionen und den Medienunternehmen, denen sie angehören, sind deshalb Konflikte vorgezeichnet, weil sie ihre Ziele unterschiedlich gewichten: Während die Zeitungsredaktion primär publizistische Ziele verfolgen muss, wenn sie – und das soll hier unterstellt werden – den Qualitätsanspruch hat, unabhängig zu berichten, stehen für das Medienunternehmen als Ganzes die wirtschaftlichen Formalziele[145] wie Rentabilität oder Wirtschaftlichkeit im Vordergrund, obwohl es mit seinen Zeitungsprodukten auch publizistische Ziele verfolgt. Hier muss die Redaktionsleitung die Gewichtung der publizistischen Ziele (Sachziele) gegenüber den Formalzielen mit der Unternehmensleitung aushandeln und auf ihrer operativen Autonomie bestehen, um unabhängig berichten zu können.

Rechtlich gesehen lässt sich aus Artikel 5 des Grundgesetzes der Anspruch der Redaktionen auf die sogenannte *innere Pressefreiheit* ableiten. Demnach haben Redakteure das Recht, eigene inhaltliche Positionen frei darzulegen. Begrenzt wird dieses Recht allerdings durch den *Tendenzschutz*, den Zeitungsverlage geltend machen können.[146] (vgl. Gläser 2014, S. 627f.) Ein Mittel, um die

145 Siehe dazu die Ausführungen zur Unterscheidung von Sach- und Formalzielen in Abschnitt 7.2.1 dieser Arbeit.

146 Durch den Tendenzschutz soll das Recht der Verlagsleitung geschützt werden, die geistig-ideelle Ausrichtung (inhaltliche Tendenz) eines Mediums zu bestimmen. Deshalb sind die Mit-

innere Pressefreiheit der Redaktion sicherzustellen, ist das *Redaktionsstatut*. Dabei handelt es sich um eine vertraglich fixierte Vereinbarung zwischen Medienunternehmen und Redaktion, in der über tarifvertragliche und gesetzliche Regelungen hinausgehende Rechte und Pflichten beider Seiten festgehalten sind. Redaktionsstatuten sind in der Praxis jedoch nur noch wenig verbreitet. Viele liefen aus oder wurden von den Verlagen aufgekündigt. (vgl. Blöbaum 2013b, S. 293f.; Gläser 2014, S. 628f.)

Über ein umfangreiches Statut in Form einer Betriebsvereinbarung verfügt zum Beispiel die „tageszeitung" (taz). Das Statut ist Bestandteil sämtlicher Arbeitsverträge der festangestellten Redaktionsmitarbeiter. Es räumt der Redaktion und dem Redaktionsausschuss als deren Interessenvertretung weitgehende Rechte ein, was auch darauf zurückzuführen ist, dass der Verlag die Rechtsform einer Genossenschaft hat. (vgl. taz. die tageszeitung 2008)

(2) Regulierung der Beziehungen zu externen Stakeholdern

Um den Austausch mit externen Anspruchsgruppen zu pflegen, kann die Redaktion eigene *Stellen, Abteilungen und Gremien* einrichten. Dabei ist zum Beispiel an die Stelle einer Ombudsperson zu denken, die Beschwerden aufnimmt und zwischen der Redaktion und ihren externen Kritikern vermittelt. Vor allem aber kann sie ihre Außenbeziehungen durch Verhaltensvorgaben und Programme steuern:

Aus den grundlegenden Zielen und Werthaltungen der Redaktionsorganisation, die letztlich ja dazu dienen, den Bedürfnissen der verschiedenen Stakeholder gerecht zu werden, lassen sich verbindliche und zeitlich unbeschränkt gültige *Verhaltensvorgaben* ableiten, die als Verhaltensrichtlinien schriftlich fixiert sind. Neben Entscheidungskriterien und Verboten geben sie bestimmte Pflichten vor, legen aber keine konkreten Abläufe fest. In Redaktionen kommen sie vor allem dann zum Einsatz, wenn es darum geht, besonders konfliktträchtige Beziehungen zu Außenstehenden zu regulieren, die von ihrer Berichterstattung betroffen sind oder Einfluss darauf nehmen wollen. Neben organisierten Interessenvertretern, Informanten oder Personen, über die sie aus eigener Initiative berichten, zählen dazu auch Leser und Nutzer, die ihre Kritik vorbringen wollen – zum Beispiel in Leserbriefen oder Online-Kommentaren.

Im Content-Produktionsprozess müssen die Redaktionsmitglieder einerseits ihre Unabhängigkeit sichern und Beeinflussungsversuche von außen abzuwehren

---

bestimmungsrechte der Arbeitnehmer in tendenzbezogenen personellen, wirtschaftlichen und sozialen Fragen eingeschränkt. (vgl. Branahl 2013, S. 340.; Gläser 2014, S. 628f.)

versuchen. Andererseits können und müssen sie sich zum Teil auch von Rechts wegen dazu verpflichten, bestimmte Grenzen zu wahren – zum Beispiel was das Privatleben und die Intimsphäre der Menschen betrifft, über die sie berichten. Bei der Formulierung der diesbezüglichen Richtlinien können sich die Zeitungsredaktionen an den Empfehlungen des Deutschen Presserates orientieren: Die von ihm herausgegebenen „Publizistischen Grundsätze" (Pressekodex) beschäftigen sich vor allem mit den Außenbeziehungen der Redaktion zu ihren Informanten und Lesern (z.B. Umgang mit Leserbriefen), zu Behörden und Politikern, zur werbetreibenden Wirtschaft und zu anderen Stakeholdern. (vgl. Deutscher Presserat 2013)

Da die „Publizistischen Grundsätze" des Presserates aus professionellen Qualitätsstandards und presserechtlichen Normen wie Richtigkeit (bzw. Wahrhaftigkeit), Unabhängigkeit oder Achtung der Persönlichkeit abgeleitet werden, sind sie bereits als ein Schritt in Richtung eines redaktionellen Qualitätsmanagements anzusehen. Teilweise nehmen die Redaktionen sie in ihr Redaktionsstatut mit auf (vgl. Blöbaum 2013b, S. 293).[147] Verbindlich sind solche Verhaltensrichtlinien für die Redaktionsmitglieder immer dann, wenn sie Bestandteil ihres Arbeitsvertrages sind. Auch die freien Mitarbeiter können vertraglich daran gebunden werden, wenn sie im Namen der Redaktion mit Informanten und Lesern in Beziehung treten.

Wie die Interaktionsprozesse zwischen der Redaktion und den genannten Stakeholdern im Einzelnen ablaufen sollen, können die Redaktionen über *Programme* regeln. Dazu gehören die Leserdialog- und Leserbeteiligungsprogramme, die im vorherigen Abschnitt 7.2.3.4 beschrieben wurden. So kann zum Beispiel der Eingang eines Leserbriefes oder die telefonische Beschwerde eines Kommunalpolitikers über einen Zeitungsartikel eine programmierte Reaktion in Gang setzen. (vgl. Handstein 2010, S. 110f.)

Die genannten Beispiele betreffen die Beziehungen der Redaktion zu Interessengruppen, Informanten und Lesern und das diesbezügliche Handeln der Redakteure im Content-Produktionsprozess. Darüber hinaus gilt es aber auch, die Beziehungen zu freien Mitarbeitern und anderen Zulieferern zu regeln. Die Redaktionen können zu diesem Zweck ebenfalls spezielle (Teil-)Stellen oder Abteilungen schaffen, die für die Betreuung der ‚Freien' zuständig sind, und sie können Verhaltensvorgaben und Programme für die Zusammenarbeit einführen. Denkbar sind auch besondere Weiterbildungsprogramme für freie Mitarbeiter. Dies wird allerdings nur bei denjenigen Journalisten erforderlich sein, die nicht

147 Im Redaktionsstatut der Berliner Zeitung findet sich in der Präambel zum Beispiel der folgende Satz: „Verlag und Redaktion sind den im Pressekodex des Deutschen Presserats in der jeweils gültigen Fassung zusammengefassten Publizistischen Grundsätzen verpflichtet." (Berliner Zeitung 2006)

in die redaktionsinternen Abläufe eingebunden sind und die redaktionellen Ressourcen nicht vollständig nutzen können. Zu fragen ist in diesem Zusammenhang auch, ob und wo die freien Mitarbeiter bei der Erstellung ihrer Beiträge an die gleichen Regeln gebunden sind wie die festangestellten Redaktionsmitarbeiter. Und wenn das nicht der Fall ist: Arbeiten sie nach eigenen oder eigens für sie geschaffenen Regeln? Und welche Regeln sind das?

Zentrale Aspekte für die externe Transparenzkommunikation:

Die Schnittstellen und Beziehungen zwischen der Redaktion und dem Medienunternehmen, an das sie strukturell gekoppelt ist, können vielgestaltig sein, so dass sich unter anderem die folgenden Fragen zur Aufgabenumwelt im engeren Sinne stellen:

- Welche Stellung haben die Chefredakteure, sind sie gleichzeitig Mitglied der Unternehmensleitung?
- Über welche Mitspracherechte bei der Besetzung der Chefredakteursposten verfügen die Redaktionsmitarbeiter?
- Wie steht es um die Mitspracherechte der Redaktion bei der Festlegung der publizistischen Ziele und der Zielgewichtung im Medienunternehmen?
- Wie ist sichergestellt, dass andere Unternehmensbereiche keinen Einfluss auf redaktionelle Entscheidungen nehmen, die sich direkt oder indirekt auf die Qualität der journalistischen Inhalte auswirken?

Was das Verhältnis der Redaktion zu unternehmensexternen Interessengruppen (Aufgabenumwelt im weiteren Sinne) und dabei insbesondere zu organisierten Interessengruppen, Informanten, Lesern und freien Mitarbeitern anbelangt, so sind unter anderem die hier aufgeführten Punkte anzusprechen:

- Wurden für die Pflege der Beziehungen zu Interessengruppen, Informanten und Lesern spezielle Stellen, Abteilungen oder Gremien eingerichtet (z.B. eine Ombudsstelle)?
- Welche Verhaltensvorgaben und Programme müssen die Redaktionsmitglieder im Umgang mit Interessengruppen, Informanten und Lesern beachten?
- Wurden für die Pflege der Beziehungen zu freien Mitarbeitern und anderen Lieferanten spezielle Stellen, Abteilungen oder Gremien geschaffen?
- Welche Verhaltensvorgaben und Programme regeln die Zusammenarbeit mit freien Mitarbeitern und anderen Lieferanten?

- An welche redaktionellen Regeln sind die freien Mitarbeiter in ihrer journalistischen Arbeit für die Redaktion gebunden? Und nach welchen eigenen oder eigens für sie geschaffenen Regeln arbeiten sie?

7.2.4 Ressourcenausstattung

Vor dem Hintergrund der Strukturationstheorie sollen neben den materiellen bzw. allokativen Ressourcen auch die immateriellen bzw. autoritativen Ressourcen zur Ausstattung der Redaktion gezählt werden:

Zu den *allokativen Ressourcen* gehören die Redaktionsgebäude und -räume, das Mobiliar, Fahrzeuge („Redaktionsmobil") und vor allem die Technik. Die Hardware umfasst technische Geräte wie Telefone, Computer oder Kameras. Bei den Softwarelösungen spielt das Redaktionssystem eine zentrale Rolle, also das Softwaresystem, mit dem die Redaktion ihre publizistischen Inhalte (Bilder, Texte) verwaltet und die Zeitungsseiten gestaltet. Im Online-Journalismus werden Redaktionssysteme auch als Content-Management-Systeme bezeichnet. Des Weiteren können unter anderem Archiv-, Blattplanungs- und Wissensmanagementsysteme, Schnittprogramme für Audio- und Videodateien oder Transkriptionsprogramme zum Einsatz kommen.

Die Umstellung auf eine crossmediale Arbeitsweise und die damit einhergehende Einrichtung neuartiger Newsrooms und Newsdesks hat in vielen Redaktionen auch zu einer technischen Erneuerung geführt. So wurde im Newsroom der „Blick"-Gruppe zum Beispiel eine große Videowand installiert, auf der unter anderem die Themen- und Seitenplanung, die fertigen Seiten, die Bildauswahl, die eigene Website mit einer Live-Dokumentation der Seitenzugriffe und die Internetseiten der Konkurrenz zu sehen sind. (vgl. WAN-IFRA 2010, S. 15)

Neben diesen sachlichen Ressourcen ist noch die finanzielle Ausstattung in Form von Budgets zu nennen (Gesamtbudget, Budget für die einzelnen Ressorts, Budget für freie Mitarbeiter, Budget für investigative Recherchen, Projektbudgets etc.), die das Verlagsunternehmen der Redaktion zuweist (vgl. Altmeppen 2004, S. 427). Wie sie dieses Geld ausgibt, bestimmt die Redaktionsleitung zumindest zum Teil selbst.

Autoritative Ressourcen sind zum einen personenunabhängige, immaterielle Ressourcen wie zum Beispiel Weiterverwertungsrechte für Texte und Bilder oder in Datenbanken und Archiven gespeichertes Wissen. Von Belang sind in diesem Zusammenhang auch zeitliche Ressourcen, verstanden als die Zahl der Tage oder Stunden, die den Zeitungsredakteuren in einem definierten Zeitraum für bestimmte Aufgaben – für investigative Recherchen beispielsweise – zur Verfügung steht. Zum anderen verkörpern auch die Organisationsmitglieder

einen Teil der autoritativen Ressourcen, weil sie Träger des nicht formalisierten Know-hows sind.

Zentrale Aspekte für die externe Transparenzkommunikation:

Aus den vorhergehenden Ausführungen zur Ressourcenausstattung von Zeitungsredaktionen ergeben sich für die Transparenzkommunikation die folgenden Fragen:

- Über welche sachlichen und vor allem technischen Ressourcen verfügt die Redaktion?
- An welche Budgetvorgaben muss sie sich halten, und wie hat sie das Gesamtbudget auf einzelne Ressorts, Projekte, Aufgabengebiete und Aufgabenträger (Redaktionsmitglieder und externe Zulieferer) verteilt?
- Über welche personenunabhängigen Ressourcen verfügt die Redaktion? (gespeichertes Wissen, Weiterverwertungsrechte etc.)

7.3 Handeln der Redaktionsmitarbeiter

Organisationen sind der hier zugrunde gelegten Strukturationstheorie zufolge soziale Systeme organisierten Handelns, die Anthony Giddens (1997, S. 77) als „an Raum und Zeit gebundene, kontinuierlich reproduzierte Beziehungen zwischen Akteuren oder Kollektiven“ bezeichnet. Sie entstehen durch einen rekursiven Prozess der Strukturation, indem sich die Akteure in ihrem Handeln auf die organisationale Struktur beziehen und diese gleichzeitig durch ihr Handeln reproduzieren und verändern.[148] (vgl. Wyss 2004, S. 310f. u. 316f.)

In diesem Kapitel wurden bereits die wesentlichen Elemente der Redaktionsorganisation beschrieben: Ihre Umwelt und insbesondere die Anspruchsgruppen, zu denen sie Beziehungen unterhält, ihre normative Basis, ihre Ziele und Strategien, das formale Regelsystem und die Ressourcenausstattung. Dieser Abschnitt beschäftigt sich nun mit den verschiedenen Formen des Handelns der Redaktionsmitarbeiter und mit der Frage, inwiefern sich dieses Handeln in der externen Transparenzkommunikation darstellen lässt.

Das Handeln in Organisationen beruht zum Teil auf Handlungsmustern, die einzelne Akteure oder Gruppen dauerhaft herausgebildet haben, so dass sie als

148 Siehe dazu auch die Ausführungen zu den zentralen Begriffen und Konzepten der Strukturationstheorie in Abschnitt 3.2.1 dieser Arbeit.

Schemata[149] bezeichnet werden können. Aufgrund von beruflichen Erfahrungen haben sich diese Schemata im Wissensvorrat der Journalisten angesammelt. Wenn viele Redaktionsmitarbeiter solche Schemata übernehmen, weil sie sich bewährt haben, können sie sich zu informalen Regeln in Gestalt von Programmen verfestigen oder bewusst als formale Programme etabliert werden. (vgl. Altmeppen 2004, S. 423f.; Quandt 2002, S. 241) Diese Form des Handelns soll hier als *schematisches Handeln* oder routinisiertes Handeln bezeichnet werden. Es schließt das regelhafte bzw. programmatische Handeln mit ein. Dem strukturationstheoretischen Konzept des Handelnden zufolge läuft das schematische Handeln auf der Ebene des praktischen Bewusstseins ab (vgl. Giddens 1997, S. 36f.). Davon zu unterscheiden ist das *situationsabhängige Handeln.*

Des Weiteren lässt sich das Entscheidungs- vom Koordinationshandeln abgrenzen: *Entscheidungshandeln* beinhaltet die Wahl zwischen Handlungsalternativen (vgl. Miebach 2010, S. 326 u. 439). Wird ein Handeln zur Routine, indem eine Redakteurin zum Beispiel grundsätzlich keine Pressemitteilung als alleinige Quelle heranzieht, so verliert es den Charakter einer Entscheidung. (vgl. Altmeppen 1999, S. 51f.) Häufig liegen dem journalistischen Handeln aber nicht nur Entscheidungen, sondern auch Koordinationen zugrunde, auf deren Bedeutung für das journalistische Arbeiten insbesondere Altmeppen (1999, 2004) hingewiesen hat. Er definiert den Begriff wie folgt:

> „Unter Koordination werden alle Formen von Interaktion und Kommunikation zusammengefasst, die in journalistischen Organisationen von den Journalisten zur wechselseitigen Absprache und Abstimmung über tätigkeitsrelevante Handlungsschritte eingeleitet werden. Dies können formelle, fest angeordnete institutionalisierte Koordinationsmechanismen sein wie Konferenzen; dies können informelle Absprachen und kurze Gespräche sein, dies können Zurufe und kurze Fragen sein.“ (Altmeppen 2004, S. 428)

Koordinierendes Handeln dient der Vorbereitung von Entscheidungen. Zu diesem Zweck müssen die Redaktionsmitarbeiter sich gegenseitig informieren und sich darüber verständigen, welche Handlungsschritte in Frage kommen, um bestimmte Ziele zu erreichen.[150] (vgl. ebd.)

Welche Ebenen des Handelns kann die Redaktion nun in ihrer externen Transparenzkommunikation abbilden? Zum einen ist es das wahrnehmbare Tun und Lassen der Redaktionsmitarbeiter, das sich beschreiben und zur Beobach-

149 Schemata sind Torsten Quandt zufolge „dauerhafte Handlungsmuster“, die einzelnen Individuen zurechenbar sind. Regeln definiert er als „überindividuelle dauerhafte Handlungsmuster“. (vgl. Quandt 2002, S. 241)

150 Zu den Anlässen und Mechanismen der Koordination vgl. Altmeppen 1999, S. 80–87.

tung freigeben lässt. Beim situationsabhängigen, eigenständigen Entscheidungshandeln können die Akteure zusätzlich zum direkt wahrnehmbaren Handeln auch noch ihre Handlungsalternativen und die Gründe nennen, die zu der jeweiligen Entscheidung geführt haben. Außerdem haben sie die Möglichkeit, ihre Handlungsabsichten und -entwürfe offenzulegen, falls der Entscheidung ein systematischer Findungsprozess vorausgegangen ist:

Was die *Handlungsabsichten* anbelangt, so können die Redaktionsmitarbeiter zeigen, ob und wie sie ihre situationsspezifischen Präferenzen (Ziele) aus dem Zielsystem der Redaktionsorganisation abgeleitet haben oder ob es sich dabei um persönliche, aus dem eigenen beruflichen Wissensvorrat und Rollenverständnis heraus entwickelte Präferenzen handelt. Haben sie mit ihrem Handeln mehrere Ziele verfolgt, so ist auch deren Gewichtung relevant. (vgl. Reinemann 2007, S. 59f.)

Wollen die Redaktionsmitarbeiter darlegen, wie bestimmte *Handlungsentwürfe* entstanden sind, so müssen sie in einem ersten Schritt die Situation beschreiben, die dabei aus ihrer subjektiven Sicht gegeben war. Dabei fließen äußere Bedingungen wie gesellschaftliche oder organisatorische Regeln, verfügbare Ressourcen oder das Handeln anderer Akteure ein. Daraufhin gilt es zu zeigen, welche Handlungsentwürfe sie vor dem Hintergrund welcher Absichten (Präferenzen, Ziele) aus der Situationsanalyse abgeleitet haben, wie sie deren mögliche Konsequenzen eingeschätzt und bewertet haben und wie wahrscheinlich es aus ihrer Sicht gewesen ist, dass sie eintreten. (vgl. ebd., S. 54–60)

Eine weitere Differenzierung ergibt sich aus dem Gegenstand des Handelns: Es kann sich auf den Leistungs- oder auf den Managementprozess beziehen. Mit diesen beiden Kategorien des Handelns, die in dieser Arbeit als wesentliche Themenfelder der externen Transparenzkommunikation behandelt werden, beschäftigen sich die folgenden Abschnitte.

7.3.1 Handeln im Leistungsprozess

Wie in Abschnitt 7.2.3.3 bereits erläutert wurde, dienen die in einer Redaktion ablaufenden Leistungsprozesse direkt oder indirekt dazu, materielle oder immaterielle Leistungen für den Lesermarkt zu erbringen. Die für die Steuerung dieser Prozesse geschaffenen Regeln und zur Verfügung stehenden Ressourcen geben bereits einen Korridor für das Handeln der Redaktionsmitarbeiter vor, der ihnen jedoch Freiräume für eigenständiges Entscheidungs- und Koordinationshandeln lässt. Außerdem können sie durch ihr Handeln auch Veränderungen der formalen Struktur und der Routinen herbeiführen. (vgl. Altmeppen 1999, S. 49 u. 52)

In der externen Transparenzkommunikation kann die Redaktion zum einen ihre Türen und Fenster für das interessierte Publikum öffnen, um ihm die Möglichkeit zu geben, das Handeln einzelner Redakteure und freier Mitarbeiter und ihr Zusammenwirken innerhalb der vorgegebenen Strukturen zu beobachten. Zum anderen können die Redaktionsmitarbeiter selbst Auskunft über ihr Handeln, die dahinter stehenden Gründe und im Falle des situationsspezifischen Entscheidungshandelns auch über die Handlungsabsichten und -entwürfe, also über den dahinter stehenden Reflexionsprozess geben. Das setzt allerdings voraus, dass ihnen ihr Handeln diskursiv und nicht nur praktisch bewusst ist.

Da die Darstellung des Handelns im Leistungsprozess sehr aufwendig ist, wird die Redaktion die Inhalte stark eingrenzen müssen. Im Zentrum sollte dabei das Handeln im Content-Produktionsprozess stehen, weil die Redaktion den Lesern und Nutzern der Zeitung und ihrer Online-Angebote damit Informationen über das Zustandekommen journalistischer Inhalte (Artikel, Serien, Dossiers etc.) liefert und ihnen so die Qualitätsbeurteilung erleichtert. Leser und Nutzer können dadurch erkennen, an welche Regeln sich die Redaktionsmitarbeiter in der Produktion gehalten, auf welche Ressourcen sie zugegriffen und wo sie eigene Handlungsschemata angewandt haben. Und sie können nachvollziehen, wo deren Handeln auf situationsspezifischen Entscheidungen und Koordinationen beruht hat.

Was das Entscheidungshandeln anbelangt, so stehen die Redaktionsmitarbeiter und Mitarbeiterteams vor der Aufgabe, ihre Handlungsabsichten und Handlungsentwürfe zu kommunizieren und so auch den interpretativen und subjektiven Charakter journalistischer Inhalte stärker durchscheinen zu lassen. Doch nicht alle selbst verursachten subjektiven Färbungen sind dem Einzelnen bewusst und daher auch artikulierbar. Craft und Heim (2009, S. 221) gehen in diesem Zusammenhang auf die Schwierigkeit ein, transparent zu machen, welche Motive einen Redakteur oder eine Redakteurin dazu bewogen haben, ein bestimmtes Thema aufzugreifen. „Human beings are capable both of self-deception and a lack of self-awareness, so we cannot assume that the motives, a person ascribes to himself, are his actual motives." (ebd.)

Transparenz im hier beschriebenen Sinne stellt eine Abkehr vom Objektivitätsanspruch dar: Die Redaktion beansprucht nicht für sich, ihrem Publikum eine ‚objektive Wahrheit' als fertige Substanz zu liefern, sondern die Mitarbeiter legen offen, inwiefern sie sich um eine Annäherung an diese Wahrheit bemüht haben und wo sie dabei nicht weitergekommen sind. (vgl. Pöttker 2000, S. 384) Die Transparenz des Berichterstattungsprozesses erinnere die Leser daran, dass die Medien die Wirklichkeit nicht so zeigen, wie sie ist, sondern so, wie einzelne Journalisten sie sehen, schreibt dazu Verica Rupar (2006, S. 128).

Der „Geist der Transparenz“ zeigt sich deshalb laut Kovach und Rosenstiel (2007, S. 94f.) auch darin, dass die Autoren in ihren Beiträgen Fragen offenlegen, die sie nicht beantwortet haben:

> „Journalists should acknowledge the questions their stories are not answering. Traditionally, journalists were taught never to raise a question the story could not answer. Make stories seem airtight, even omniscient. Never appear unknowing. Write around the hole in the story. In the twenty-first century, when journalists cannot control everything the public knows about public events, when they are no longer gatekeepers, that view is no longer sensible – if it ever was.“ (ebd., S. 95)

Transparenz in einem umfassenden Sinne entsteht folglich, wenn Journalisten ihrem Publikum auch vermitteln, dass sie keine ‚fertigen Wahrheiten‘ zu bieten haben, weil sie eine komplexe und ständig sich verändernde Realität beschreiben. Das setzt unter anderem voraus, dass sie zugeben, wo sie Fehler gemacht haben und wo sie bei der Recherche nicht weitergekommen sind. (vgl. Pöttker 2000, S. 384)

Wichtig ist an dieser Stelle der Hinweis, dass sich auch die Führungskräfte in die Leistungsprozesse einbringen, indem sie sich in die Koordinationsprozesse einschalten oder Entscheidungen treffen und den Teammitgliedern entsprechende Anweisungen geben. Sie nehmen hier ihre Führungsfunktion als Manager wahr.

Zentrale Aspekte für die externe Transparenzkommunikation:

Wie bereits begründet wurde, steht bei der Beschreibung des Handelns der Redaktionsmitarbeiter im Leistungsprozess vor allem deren Handeln im Content-Produktionsprozess im Fokus. Dabei sind zwei grundlegende Fragen zu beantworten:

1. Wie haben die Redaktionsmitarbeiter in Raum und Zeit gehandelt?
2. Warum haben sie so und nicht anders gehandelt?

Die zweite Frage betrifft vor allem Entscheidungen, welche die Mitarbeiter innerhalb der vorgegebenen, die Prozesse lenkenden Strukturen eigenständig getroffen haben. Sie zu erklären setzt voraus, dass ihnen ihr Handeln diskursiv

bewusst ist, dass sie es also zweckgerichtet und intentional gesteuert haben.[151] Für die externe Transparenzkommunikation ergeben sich daraus die folgenden Teilfragen:

- In welchen Schritten haben die Redaktionsmitarbeiter einen bestimmten Beitrag produziert, und in welchen Schritten sind sie an eine bestimmte Teilaufgabe wie die Recherche herangegangen? (Reihenfolge der Schritte, Orte, Zeiten, verwendete Ressourcen, Interaktionspartner wie Informanten oder PR-Stellen)
- Wie und wobei haben sie ihr Handeln mit den Teamkollegen und Vorgesetzten abgestimmt? Inwiefern haben die Vorgesetzten durch Anweisungen lenkend in den Prozess eingegriffen?
- Welche Ziele oder Absichten haben die am Prozess Beteiligten mit ihrem Handeln verfolgt? (individuelle und organisatorische Ziele, Gewichtung der Ziele)
- Wie haben sie die Situation eingeschätzt?
  - An welche gesellschaftlichen oder organisatorischen Regeln sind sie in ihrem Handeln gebunden gewesen?
  - An welche Ressourcenbeschränkungen sind sie gebunden gewesen? (allokative und autoritative Ressourcen)
  - Wie haben sie das Handeln anderer Akteure eingeschätzt? (von der Berichterstattung Betroffene, Informanten etc.)
- Welche Handlungsalternativen haben sie aus ihren Präferenzen und ihrer subjektiven Einschätzung der Situation abgeleitet?
- Wie haben sie die möglichen Konsequenzen dieser Alternativen eingeschätzt, so dass sie schließlich zu einer Bewertung und Entscheidung kamen? (Konsequenzen für die handelnden Journalisten selbst, die Redaktion bzw. das Medium, das Mediensystem oder die von der Berichterstattung betroffenen Personen und Institutionen)
- Wo haben sie Fehler gemacht, weil sie die Situation und die Konsequenzen ihres Handelns falsch eingeschätzt haben?
- Wo sind sie bei der Verfolgung ihrer Absichten nicht weitergekommen? Welche Entscheidungen sind offen geblieben?

151 Siehe dazu die Ausführungen zum praktischen und diskursiven Bewusstsein in Abschnitt 3.2.1. Anthony Giddens verwendet diese Begriffe im Rahmen der Strukturationstheorie (Konzept des Handelnden).

7.3.2 Handeln im Managementprozess

Im dritten Kapitel wurden Redaktionen als soziale Systeme organisierten Handelns beschrieben, die durch ein ständiges und nur in Teilen sicht- und kontrollierbares Wechselspiel von Handeln und Struktur, durch Rekursivität gekennzeichnet sind. Eine Organisation wäre aber keine Organisation, wenn es darin keine Menschen gäbe, welche die Entwicklung von Organisationszielen und -strategien vorantreiben und versuchen, die Strukturen so zu gestalten und das Handeln im Leistungsprozess so zu steuern, dass diese Ziele und Strategien auch verfolgt werden. Dabei sind sie ständig mit vorher unbekannten Bedingungen und unbeabsichtigten Folgen ihres Tuns konfrontiert, die sie daraufhin in den Strom ihrer Handlungen einbauen müssen.[152] (vgl. Zimmer & Ortmann 2001, S. 31)

Wie bei den Leistungsprozessen wird das Handeln der Redaktionsmitarbeiter im Managementprozess zum Teil durch die aktuelle Struktur gelenkt, und zwar insbesondere in Form von Programmen und Plänen. So kann zum Beispiel durch Programme vorgegeben sein, wie bestimmte Planungsprozesse ablaufen sollen oder wie die Erfüllung bestimmter Zielvorgaben zu kontrollieren ist. Regeln und Ressourcen weisen eine gewisse Leere oder Allgemeinheit auf, durch die sie für unterschiedliche Situationen und Zwecke verwendbar sind. Die Akteure müssen diese Leerstellen den situativen Umständen entsprechend durch ihre Handlungen ausfüllen. (vgl. ebd., S. 34)

Das redaktionelle Managementhandeln lässt sich analog zu den Managementaufgaben in normatives, strategisches und operatives Managementhandeln unterteilen. Es durchzieht die folgenden, in Abschnitt 7.2.3.1 bereits ausführlich beschriebenen Aufgabenbereiche:

- *Übergreifende Managementaufgaben*: Entwicklung der redaktionellen Ziele und Strategien; Organisationsgestaltung und -entwicklung
- *Funktionsbereichsspezifische Managementaufgaben*: Beschaffungsmanagement, Produktionsmanagement, Angebotsentwicklungsmanagement (redaktioneller Teil), Marktforschungsmanagement, PR-Management, Qualitätsmanagement, Personalmanagement, Wissensmanagement, Kostenmanagement etc.

152 Dieses Modell der kontinuierlichen Anpassung des Handlungsstroms ist zentral für das Verständnis von Handlungen und Akteuren in der Strukturationstheorie und wird von Giddens als „stratification model of action“ bezeichnet. (vgl. Zimmer & Ortmann 2001, S. 31) Siehe dazu die Ausführungen in Abschnitt 3.2.1.

Auf jeder der drei Managementebenen nehmen die zuständigen Führungskräfte die Funktionen der Planung, Steuerung (Organisation, Personaleinsatz, Führung) und Kontrolle wahr. (vgl. Dillerup & Stoi 2008, S. 45)[153] Veränderungen, für die sich das Management bereits entschieden hat, die also bereits geplant sind, können Außenstehende anhand der offiziellen Pläne (Handlungskonzepte) nachvollziehen. (vgl. Gläser 2014, S. 786) Wie in Abschnitt 7.2.3.3 bereits erläutert wurde, gehören diese Pläne zum Regelsystem der Primär- oder Projektorganisation, sie sind also Bestandteil der formalen Struktur. (vgl. Schreyögg & Koch 2007, S. 132) Wie weit die Pläne schon umgesetzt sind, lässt sich zum einen an den strukturellen Veränderungen und zum anderen am aktuellen Handeln der Redaktionsmitarbeiter im Leistungsprozess ablesen – vorausgesetzt, dass diese sich an die neuen Regeln halten und dabei auf die neuen Ressourcen zugreifen.

In Bezug auf das Handeln der Manager stellt sich dabei die Frage, wie und warum sie sich für bestimmte Pläne entschieden haben, um Veränderungen anzustoßen, in welchen Schritten und aufgrund welcher Erwägungen sie also vorgegangen sind. Der Planungsprozess kann durch Programme (Planungsrichtlinien oder -handbücher) reglementiert sein – es handelt sich dann um einen institutionalisierten Planungsprozess – oder von den Beteiligten frei gestaltet werden. Martin Gläser (2014, S. 786–788) nennt die folgenden, in *Abbildung 14* dargestellten Stufen eines systematischen Planungsprozesses: Daten-Generierung, Situationsanalyse, Prognose, Alternativenentwicklung, Bewertung der Alternativen, Entscheidung für eine Alternative. Die Planungsprozesse werden von Kontrollprozessen begleitet, die wegen der Komplexität und Schnelllebigkeit der situativen Bedingungen ständig ‚mitlaufen' und die Planer gegebenenfalls zu Kurskorrekturen veranlassen. (vgl. ebd., S. 805; Schreyögg & Koch 2007, S. 118ff. u. 167ff.)

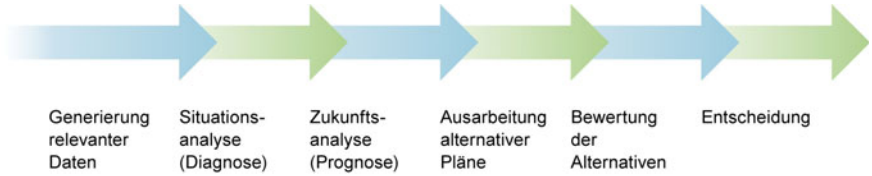

Abbildung 14: Planungsprozess (Quelle: verändert nach Gläser 2014, S. 787)

Die strategische Planung liefert den Handlungsrahmen für die operative Planung in den einzelnen Funktionsbereichen wie der Beschaffung oder der Content-Produktion und ist dieser insofern vorgeordnet. (vgl. Schreyögg & Koch 2007, S.

153 Siehe dazu die Erläuterungen zu den Prozessarten in Redaktionen in Abschnitt 7.2.3.3.

130) Der Prozess geht über die Strategiebestimmung hinaus, weil er auch die Maßnahmenplanung für Bereiche umfasst, die für die Umsetzung der Strategie erfolgskritisch sind (Festlegung strategischer Programme). (vgl. ebd., S. 76 u. 116) Zum Beispiel können die Strategen für den Bereich der redaktionellen Beschaffung festlegen, dass nur noch exklusiv für die Zeitung produzierte Beiträge zugekauft werden, um die Strategie der Differenzierung umzusetzen. Den operativen Planern ist es dann überlassen, aufgrund dieser strategischen Zielsetzung konkretere Maßnahmenpläne zu entwickeln. Daneben übernehmen sie aber auch die operative Standardplanung, mit der sie den laufenden Betrieb nach Maßgabe der bislang geltenden Strategie sichern. (vgl. ebd., S. 130–132)

Die geplanten Veränderungen können eine Reaktion auf neu erkannte Situationen und unbeabsichtigte Handlungsfolgen innerhalb oder außerhalb der Organisation sein, die eine Kurskorrektur erforderlich machen. Die Veränderungen können aber auch aus neuen Ideen und Strategien erwachsen, die das Management proaktiv umsetzen will. (vgl. Ortmann & Sydow 2001, S. 433) So müssen sich Verlage und Redaktionen unter anderem flexibel auf veränderte Leserbedürfnisse, Konkurrenzangebote und technologische Entwicklungen einstellen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Und sie müssen von sich aus mit Innovationen auf den Markt gehen, was ebenfalls mit organisatorischen Veränderungen verbunden sein kann.[154]

Die Verantwortlichen können unterschiedlich vorgehen, um diesem Wandel im Rahmen des sogenannten Change-Managements eine Struktur zu geben und ihn reflexiv zu steuern: Sie können Veränderungen phasenweise in Form von Projekten vorantreiben und die Mitarbeiter dabei mehr oder weniger stark in das Geschehen einbinden. (vgl. Buschow, Dürrenberg & Winter 2011, S. 204–206; Schreyögg & Koch 2007, S. 132) Darüber hinaus haben sie die Möglichkeit, die Organisation zu einer ‚lernenden Organisation' umzubauen, um einen kontinuierlicheren Wandel zu befördern. Bei der Unterstützung des individuellen und organisationalen Lernens spielen die Personalentwicklung und das Wissensmanagement eine wichtige Rolle. (vgl. Deters 2002, S. 107–112; Schreyögg & Koch 2007, S. 363–388)

Change-Management bezieht sich auf den Wandel in allen Bereichen der Organisation. (vgl. Schreyögg & Koch 2007, S. 362) Der Wandel hat daher viele

154 Einer explorativen Studie über Change-Management in Tageszeitungsredaktionen zufolge reagierten die Verlage eher auf wirtschaftlichen Druck, als dass sie proaktiv Veränderungsprozesse anstießen. Viele Projekte zielten lediglich auf Kostensenkungen, andere hatten den Charakter von Alibiveranstaltungen, die nur zum Schein vorangetrieben wurden, um den Ansprüchen von internen oder externen Stakeholdern zu genügen. Die Verfasser hatten acht Experteninterviews mit Redaktionsberatern geführt. (vgl. Buschow, Dürrenberg & Winter 2011, S. 202–204)

Gesichter: neue Produktkonzepte, neue Arbeitsabläufe, neue Redaktionssysteme oder neue Kompetenzen wie das crossmediale Arbeiten. Ortmann, Sydow und Windeler (2000) sprechen in diesem Zusammenhang von Reorganisation als einer intendierten Form der Re-Strukturation: „Reorganisation ist die bewußte, reflexive Re-Strukturation des Handlungsfeldes ‚Organisation', die auf Veränderung ihrer Regeln und Ressourcen zielt." (ebd., S. 333)[155]

Das Handeln des Managements dürfte dabei umso eher auf Akzeptanz stoßen, je besser die Mitarbeiter über die Entscheidungsprozesse informiert und daran beteiligt sind. Hier gilt also generell, was im Hinblick auf die Akzeptanz und Lebendigkeit der offiziell eingeführten, formalen Organisationsstruktur bereits festgestellt wurde: Eine wichtige Voraussetzung ist der vertikale und horizontale Informationsfluss, die ‚innere Transparenz'.

Zentrale Aspekte für die externe Transparenzkommunikation:

Das Ergebnis der Managementbemühungen können Außenstehende an den bereits bestehenden formalen Zielen, Strategien, Regeln und Ressourcen und am Handeln der Akteure im Leistungsprozess ablesen. Das Handeln der Redaktionsmitarbeiter im Managementprozess ist deshalb vor allem im Hinblick auf die Planungs- und Kontrollphase interessant:

- Wie haben die am Prozess der Zielbildung Beteiligten gehandelt?
- Warum haben sie sich für bestimmte Ziele entschieden?
- Welche Kontrollergebnisse und neu eingetretenen Situationen haben Zielkorrekturen erforderlich gemacht?
- Wie haben die am Prozess der Strategiebestimmung Beteiligten gehandelt?
- Welche organisationalen Teilbereiche haben sie als erfolgskritisch für die Umsetzung der Strategie identifiziert und warum?
- Wie ist die Entwicklung der strategischen Programme abgelaufen? (grobe Maßnahmenplanung) Warum haben sich die Verantwortlichen für diese Vorgaben entschieden?
- Welche Kontrollergebnisse und neu eingetretenen Situationen haben strategische Korrekturen erforderlich gemacht?
- Wie haben die für die operative Planung in den einzelnen Funktionsbereichen zuständigen Redaktionsmitarbeiter gehandelt?

155 Die dahinter stehenden Ziele und Strategien müssen sich Altmeppen zufolge erst „handelnd bewähren, werden dabei reproduziert, ebenso aber auch angepasst und modifiziert" (Altmeppen 2007, S. 290).

- Warum haben sich die Planer für bestimmte operative Pläne und Einzelmaßnahmen entschieden? (Bewertung der Alternativen)
- Welche Kontrollergebnisse und neu eingetretenen Situationen haben operative Kurskorrekturen erforderlich gemacht?

Was die operative Planung anbelangt, so liegt es nahe, in der Transparenzkommunikation den Schwerpunkt auf die strategiekritischen Funktionsbereiche zu legen.

7.4 Profile der Redaktionsmitarbeiter

Strukturen und Systeme kommen nicht schicksalhaft über den Menschen und im Falle der Redaktionen über deren Mitglieder und freie Mitarbeiter, sondern diese wirken handelnd auf die Strukturen ein, indem sie sie gestalten und verändern (vgl. Reus 1998, S. 253), womit wieder der Dualismus von Struktur und Handeln als zentrales Konzept der Strukturationstheorie angesprochen wäre. Wie die Redaktionsmitglieder genau handeln, hängt nicht nur von sozialen Konstellationen, sondern auch von ihren individuellen Fähigkeiten, ihrem Wissen, ihren Erfahrungen, ihrer Biografie ab – also von dem ganz eigenen Profil, das sie in Bezug auf ihren Beruf herausgebildet haben.

Gerade wegen des hohen Anteils kreativer und intellektueller Leistungen an der Redaktionsarbeit liegt es nahe, dass die Leser auch einige Merkmale der Redaktionsmitarbeiter zur Beurteilung der Qualität der journalistischen Inhalte heranziehen. Dazu zählen Qualifikationen, Einstellungen, Rollenauffassungen und soziodemografische Merkmale wie Alter, Geschlecht, Familienstand, Nationalität und Religionszugehörigkeit.

Zum Profil gehören auch Informationen über die Positionen (Abteilung, Ressort, Stelle, Mitglied von Projektgruppen und Ausschüssen) und Aufgaben der Mitarbeiter innerhalb der Redaktion und über deren aktuelle Arbeitsschwerpunkte. Im Mittelpunkt stehen dabei die journalistisch arbeitenden Redakteure und festen freien Mitarbeiter, weil sie direkt in den Content-Produktionsprozess eingebunden sind.

Zentrale Aspekte für die externe Transparenzkommunikation:

Eine herausgehobene Bedeutung für die Transparenzkommunikation haben besondere Qualifikationen und Erfahrungen, welche die journalistisch arbeitenden Redakteure und festen freien Mitarbeiter vor und während ihrer Tätigkeit in der

Redaktion angesammelt haben. Damit ist nicht das journalistische Handwerkszeug gemeint, das Zeitungs- und Online-Journalisten gemeinhin mitbringen. Es geht dabei vielmehr um die ganz eigene berufliche Biografie, um Kenntnisse und Abschlüsse, fachliche Schwerpunkte und Erfahrungen, die er oder sie zum Beispiel im Ausland oder in anderen Berufen gesammelt hat. Diese berufliche Biografie hat einen direkten Einfluss auf die Arbeitsweise der Journalisten und damit auf die Qualität der journalistischen Inhalte.

Unterstellt man, dass die journalistische Berichterstattung durch das Streben nach Unabhängigkeit und Unparteilichkeit gekennzeichnet ist, so sind die persönlichen Einstellungen der Journalisten nicht Gegenstand der externen Transparenzkommunikation. Sie werden allerdings in den kommentierenden Darstellungsformen sichtbar, wo sie Teil der journalistischen Leistung sind. Die Einstellung zum Beruf – also das professionelle Rollenverständnis – lässt hingegen Rückschlüsse auf die Arbeitsweise der Journalisten zu und ist insofern auch für die Transparenzkommunikation von Bedeutung. Soziodemografische Merkmale wie Alter, Geschlecht oder Nationalität können in der Zusammenschau aller Redaktionsmitglieder wichtig sein, weil sie zeigen, ob eine Redaktion vielfältig zusammengesetzt ist. Diese Zusammensetzung lässt sich wiederum als Indikator für die Vielfalt der Berichterstattung und damit für deren Qualität heranziehen – vorausgesetzt, dass die Leser Vielfalt überhaupt als ein Qualitätskriterium ansehen.

Die Zeitungsredaktionen können unter anderem Porträts ihrer Redakteure und freien Mitarbeiter veröffentlichen, um sie dem Publikum vorzustellen. Inhaltlich können sie sich dabei an den folgenden Fragen orientieren:

- Auf welchen Positionen und für welche Bereiche und Ressorts arbeiten die jeweiligen Redakteure und freien Mitarbeiter? Handelt es sich um Print-Journalisten, Online-Journalisten, Bildjournalisten oder ‚Allrounder'?
- Für welche Aufgaben sind sie zuständig?
- Welche Themenschwerpunkte setzen sie in ihrer journalistischen Arbeit? (z.B. Schulen, Gerichtsberichterstattung, Neonazi-Szene)
- Wie war ihr Ausbildungs- und Berufsweg? Über welche Spezialkenntnisse und Erfahrungen verfügen sie?
- Warum sind sie Journalisten geworden? Was für ein professionelles Rollenverständnis haben sie?
- Welche soziodemografischen Angaben sind hilfreich, um ihren Werdegang nachzuvollziehen und zu zeigen, wie vielfältig die Redaktion zusammengesetzt ist? (Alter, Nationalität, Religion etc.)

8 Inhaltliche Ansätze zur Verbesserung der redaktionellen Qualitätstransparenz

In diesem Kapitel geht es um die Frage, wo die Redaktionen inhaltlich ansetzen können, um die redaktionelle Qualitätstransparenz zu verbessern – der Blick verengt sich auf den Bereich der Qualitätssicherung. Bis in die 60er und 70er Jahre des 20. Jahrhunderts hinein verstanden Unternehmer unter Qualitätssicherung vor allem die Aufgabe, fertige Produkte auf bestimmte erwünschte Eigenschaften hin zu prüfen. Mit der Zeit richtete sich der Blick dann auch auf die qualitätszielorientierte Gestaltung der Wertschöpfungsprozesse, um Mängeln vorbeugen und Verbesserungen erreichen zu können. Seit den 80er Jahren hat sich die Qualitätssicherung zu einer Querschnittsaufgabe entwickelt, die alle Organisationsbereiche (Marketing, Personalarbeit etc.) durchzieht und folglich ein übergreifendes Management erfordert. (vgl. Dollinger 2006, S. 128ff.; Wyss 2002, S. 63ff.)

In der Journalistik- und Kommunikationswissenschaft hat sich zum Thema Qualitätssicherung ein eigener Forschungszweig herausgebildet. Empirische Untersuchungen lassen darauf schließen, dass ein systematisches Qualitätsmanagement bei Zeitungsredaktionen bislang kaum verbreitet ist.[156] Mehrere Autoren haben den Versuch unternommen, das aus der Betriebswirtschaftslehre stam-

156 Vinzenz Wyss (2002, S. 396f.) hat durch eine Befragung von Schweizer Tageszeitungsredaktionen herausgefunden, dass diese in den seltensten Fällen Qualitätsziele und Qualitätskriterien definiert haben. Das aber wäre die Voraussetzung für ein systematisches Qualitätsmanagement oder für Produktevaluationen, bei denen die Zeitungsqualität anhand von harten und weichen Kriterien gemessen wird. Die Redaktionen verfügen Wyss zufolge zwar über Sicherungssysteme wie Redaktionskonferenzen, Praktiken des Gegenlesens und der Beitragsabnahme sowie Blattkritiken. „Aus der Analyse geht aber hervor, dass auch diese Sicherungssysteme kaum bewusst und systematisch hinsichtlich journalistischer Qualitätssicherung angewandt werden und kaum auf festgelegte Ziele und Normen rekurriert wird. Es entsteht der Eindruck, dass zwar viele Sicherungsinstrumente vorhanden sind, aber nicht als Teil eines ganzen Qualitätssicherungssystems wahrgenommen werden.“ (ebd., S. 297) Den Stellenwert unterschiedlicher Werkzeuge des redaktionellen Qualitätsmanagements in deutschen Nachrichtenredaktionen hat Sandra Hermes (2006) untersucht. Auch sie kommt zu dem Ergebnis, dass „eine verschwindend geringe Minderheit“ zur Erreichung der Qualitätsziele auf Total-Quality-Management setzt, während andere Qualitätsmanagementsysteme etwas stärker verbreitet seien. (vgl. Hermes 2006, S. 318)

A. Funck, *Die transparente Redaktion,* DOI 10.1007/978-3-658-11156-4_8,
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

mende Konzept des Total Quality Management (TQM) auf den Journalismus und das Zeitungswesen zu übertragen (vgl. Hermes 2006, S. 87–130; Meckel 1999, S. 40–58; Rau 2007, S. 117–135; Wyss 2002, S. 62–89). In der TQM-Philosophie gilt Qualität als oberste Maxime. Wie dem Selbstbewertungsmodell der European Foundation for Quality Management (EFQM-Modell) zu entnehmen ist, betrifft das nicht nur die Qualität der Produkte und Dienstleistungen, sondern auch die Qualität der jeweiligen Organisation bzw. des Unternehmens als Arbeitgeber und Glied der Gesellschaft. Die Prinzipien der Mitarbeiter- und Gesellschaftsorientierung beruhen auf der Erkenntnis, dass der Markterfolg eines Unternehmens auch von qualifizierten und motivierten Mitarbeitern und einer wohlwollenden Öffentlichkeit abhängt. Zu den Prinzipien des TQM gehört außerdem die Prozessorientierung: Mit Hilfe eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses soll sich eine Organisation laufend an die sich wandelnden Anforderungen von Kunden, Mitarbeitern und Gesellschaft anpassen können. (vgl. Dollinger 2006, S. 140–168; Wyss 2002, S. 68–83)

Diese Prinzipien des TQM sind aus der in dieser Arbeit eingenommenen strukturationstheoretischen Perspektive heraus folgerichtig und notwendig: Weil Redaktionen aufgrund der Rekursivität von Handeln und Struktur in einem ständigen Wandel begriffen sind, wandeln sich auch ihre Qualitätskriterien und -ziele. Und weil sie zum einen in einem rekursiven Konstitutionsverhältnis zu den gesellschaftlichen Institutionen in ihrer Umwelt stehen und zum anderen das regelkonforme und eigenverantwortliche Handeln ihrer Mitglieder von deren individueller Motivation abhängt, ist das Spektrum dieser Qualitätskriterien und Qualitätsziele entsprechend weit zu fassen:

1. Sie können sich auf den Nutzen journalistischer Leistungen für Leser und Nutzer und wegen ihres meritorischen Charakters auch für die Gesellschaft beziehen (journalistische Qualitätskriterien).
2. Sie können sich auf den Nutzen der Redaktionsorganisation für Mitarbeiter, andere Stakeholder und die Gesellschaft schlechthin beziehen; ein mitarbeiterbezogenes Qualitätskriterium wäre zum Beispiel die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Wenn sich eine Redaktion gesellschaftlich engagiert, indem sie einen bestimmten Fußballverein sponsort oder eine bestimmte soziale Einrichtung fördert, so ist darin allerdings ein Widerspruch zum Qualitätsziel der Unabhängigkeit zu sehen.

In diesem Kapitel wird die redaktionelle Qualitätssicherung nur im Hinblick auf die Optimierung der journalistischen Inhalte und der dahinterstehenden redaktionellen Prozesse betrachtet, obgleich auch die anderen Bereiche als Gegenstand der externen Transparenzkommunikation anzusehen sind. Redaktionelle Quali-

tätssicherung wird dabei als das ständige Bestreben der Redaktionsmitglieder definiert, ihr Handeln und die organisationalen Gegebenheiten an formal festgelegten Qualitätszielen auszurichten.[157] Qualitätssicherung beinhaltet nach diesem Begriffsverständnis sowohl Sach- als auch Managementaufgaben: Die Sachaufgaben bestehen darin, direkt oder indirekt materielle oder immaterielle Leistungen zu erbringen, und das Qualitätsmanagement umfasst die reflexive Steuerung der Redaktionsorganisation durch die Entwicklung von Qualitätszielen und -strategien, die Schaffung von Regeln und Ressourcen und durch Führung (vgl. Wyss 2002, S. 83).

Tabelle 7: Themenfelder zur Verbesserung der redaktionellen Qualitätstransparenz

	Umwelt der Redaktionsorganisation (Analysebereich 1)	**Formale Strukturelemente der Redaktionsorganisation (Analysebereich 2)**	**Handeln der Redaktionsmitarbeiter (Analysebereich 3)**	**Profile der Redaktionsmitarbeiter (Analysebereich 4)**
Redaktionelle Qualitätstransparenz als Ziel	• externe Akteure, Organisationen und Institutionen, mit denen die Redaktion im Bereich der Qualitätssicherung zusammenarbeitet oder die Einfluss auf sie ausüben (Aufgabenumwelt im weiteren Sinne) • für Qualitätssicherung zuständige Akteure und Einheiten innerhalb der Medienorganisation (Aufgabenumwelt im engeren Sinne)	• journalistische Qualitätskriterien und Qualitätszielsystem der Redaktion • redaktionelle Qualitätsstrategien • formales Regelsystem im Bereich der Qualitätssicherung • Ressourcenausstattung im Bereich der Qualitätssicherung (allokativ und autoritativ)	• qualitätszielorientiertes Handeln der Mitarbeiter im Leistungsprozess • qualitätszielorientiertes Handeln der Mitarbeiter im Managementprozess	• Positionen, Aufgaben und Arbeitsschwerpunkte der Mitarbeiter im Bereich der Qualitätssicherung • individuelle Erfahrungen und Kenntnisse der Mitarbeiter in Bezug auf das Thema Qualität (bereichsspezifische Profile)

Wie im sechsten Kapitel bereits erläutert wurde, sind für die Darstellung der diesbezüglichen Inhalte der Transparenzkommunikation die in *Tabelle 7* dargestellten Themenfelder zu durchleuchten: Welche Akteure, Organisationen und Institutionen in ihrer Umwelt nehmen Einfluss auf die Qualitätsbemühungen der Redaktion, und mit wem kooperiert sie im Bereich der Qualitätssicherung? (Analysebereich 1) Welche Qualitätsziele und -strategien verfolgt sie, und wie schla-

157 Siehe dazu die Ausführungen zum Begriff der Qualitätssicherung in Abschnitt 2.4.2.2.

gen diese sich im formalen Regelsystem und in der Ressourcenausstattung nieder? (Analysebereich 2) Wie steht es um das qualitätszielorientierte Handeln der Redaktionsmitarbeiter im Leistungs- und Managementprozess? (Analysebereich 3) Über welche Kenntnisse und Erfahrungen in Bezug auf das Thema journalistische Qualität verfügen die in diesem Bereich tätigen Redaktionsmitarbeiter? (Analysebereich 4)

8.1 Bereichsspezifische Umwelt

In der Umwelt der Redaktion existieren eine Reihe von Akteuren, Organisationen, Initiativen und Institutionen, die sich mit journalistischer Qualität befassen, die innerredaktionellen Qualitätsbemühungen präventiv und korrektiv beeinflussen und umgekehrt auch von der Redaktion beeinflusst werden. Diese Rekursivität der Beziehungen ist bei einer strukturationstheoretischen Analyse unbedingt in Betracht zu ziehen. (vgl. Wyss 2002, S. 213) Die „Infrastrukturen der journalistischen Qualitätssicherung“ (Ruß-Mohl 1994, S. 111) lassen sich drei verschiedenen ‚Umweltzonen‘ zuordnen, die in Abschnitt 7.1 bereits beschrieben wurden: der Aufgabenumwelt, dem Markt- und Branchenumfeld und der globalen Umwelt.

In der *globalen Umwelt* wirken sich insbesondere die medienrechtlichen Regelungen auf die redaktionelle Qualitätspolitik aus. So lässt sich zum Beispiel das Qualitätskriterium der Unabhängigkeit aus der in Artikel 5 des Grundgesetzes verankerten Meinungs- und Pressefreiheit herleiten. (vgl. McQuail 1992, S. 106) Daneben fordert das Grundgesetz die Achtung der Persönlichkeit, die ein Gegengewicht zur Unabhängigkeit darstellt.[158]

Zum *Markt- und Branchenumfeld* gehören unter anderem Wettbewerber, die sich systematisch mit dem Thema Qualitätsmanagement befassen, Berufs- und Branchenorganisationen und -initiativen[159], Journalistik-Fachbereiche an Hochschulen, Medienjournalisten, Blogger und Branchenexperten (Wissenschaftler, Berater), die den öffentlichen Diskurs über Qualität im Journalismus in Gang halten und dabei ihr Wissen, ihre Ideen und Empfehlungen einbringen. Eine Wächterfunktion nehmen die Instanzen der freiwilligen Selbstkontrolle ein,

158 Siehe dazu die Ausführungen zur Achtung der Persönlichkeit als einem zentralen journalistischen Qualitätskriterium in Abschnitt 5.3 dieser Arbeit.

159 Zu den Initiativen zählen zum Beispiel das Lokaljournalistenprogramm der Bundeszentrale für politische Bildung, das einen Beitrag zur Qualitätssicherung des Lokaljournalismus leisten soll (vgl. Hermes 2006, S. 151 u. 155), und die von verschiedenen Berufs- und Branchenorganisationen ins Leben gerufene „Initiative Qualität im Journalismus“ (www.initiative-qualitaet.de, zugegriffen am 15.07.2014).

zu denen Ombudsstellen und der deutsche Presserat zählen. Der Presserat versucht mit seinem Pressekodex Einfluss auf die Legitimationsordnung der Redaktionen auszuüben (vgl. Wyss 2002, S. 232). Sein stärkstes Druckmittel gegen Redaktionen, die diesem Kodex zuwider handeln, ist die öffentliche Rüge. (vgl. Hermes 2006, S. 130–161)

Zur *Aufgabenumwelt im weiteren Sinne* zählen redaktionsexterne korporative und nicht organisierte Akteure, zu denen direkte Beziehungen bestehen und die in unterschiedlicher Form in die Qualitäts- und Qualitätsmanagementprozesse der Redaktion eingebunden sind.

Die *Qualitätsprozesse* sollen in dieser Arbeit als Leistungsprozesse definiert werden, die im Sinne einer ganzheitlichen Qualitätspolitik alle anderen direkten und indirekten Leistungsprozesse wie die Produktion oder die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter durchziehen und begleiten. Folgende externe Akteure können an diesen Qualitätsprozessen beteiligt sein:

- Leser und Experten, die als ausgewählte ‚Gastkritiker' an der redaktionellen Blattkritik teilnehmen und sich in Leserbriefen oder auf der Zeitungs-Website zur Qualität der journalistischen Inhalte und der redaktionellen Arbeitsweise äußern
- professionelle Zulieferer (u.a. freie Journalisten, Journalistenbüros, Nachrichtenagenturen und kooperierende Verlage), deren Qualitätskriterien und Qualitätssicherungsverfahren mit denen der Redaktion abgeglichen werden müssen, damit es nicht zu aufwendigen Nachkorrekturen kommt
- externe Aus- und Weiterbildungsträger, die feste und freie Mitarbeiter darin schulen, die Qualität ihrer Arbeit zu sichern
- externe Organe der freiwilligen Selbstkontrolle (Presserat, Ombudsstellen), mit denen die Redaktion aktiv zusammenarbeitet, indem sie die dort aufgelaufene Kritik an ihrer Arbeit auswertet und veröffentlicht[160]
- externe Kontrollorgane, die im Auftrag der Redaktion Qualitätsprüfungen durchführen

Die *Qualitätsmanagementprozesse* umfassen die Planung, Steuerung (Organisation, Personaleinsatz, Führung) und Kontrolle der redaktionellen Aktivitäten im Bereich der Qualitätssicherung.[161] Folgende externe Akteure können daran beteiligt sein:

160 Sandra Hermes (2006, S. 145) verweist diesbezüglich auf die Idee, dass die Presseräte ein Qualitätssiegel für Medienprodukte vergeben, deren Redaktionen sich dazu verpflichten, die auf sie bezogenen Rügen zu veröffentlichen.

161 Siehe dazu die Ausführungen zu den Managementprozessen in Abschnitt 7.2.3.3 dieser Arbeit.

- Leser und Nutzer, die in den Prozess der Bildung und Veränderung von Qualitätszielen eingebunden werden (kann auch indirekt über Marktforschungsinstitute geschehen, die Leserbefragungen oder Experteninterviews durchführen)
- wissenschaftliche Institute, Beratungsunternehmen und Berufs- und Branchenorganisationen bzw. einzelne Experten, bei denen sich die Qualitätsmanager Unterstützung holen
- Aus- und Weiterbildungseinrichtungen, die redaktionelle Führungskräfte im Bereich Qualitätsmanagement schulen
- Zertifizierungsanbieter, die das Qualitätsmanagementsystem der Redaktion prüfen und zertifizieren

Verfügt die Medienorganisation, unter deren Dach die Redaktion angesiedelt ist, über Strukturen der Qualitätssicherung, so handelt es sich dabei um den zu betrachtenden Teil der *Aufgabenumwelt im engeren Sinne*.

Zentrale Aspekte für die externe Transparenzkommunikation:

Wie in Abschnitt 7.1 begründet wurde, sollte die Aufgabenumwelt im engeren und weiteren Sinne bei der Darstellung der externen Akteure, die auf die redaktionellen Qualitätsbemühungen einwirken, im Mittelpunkt stehen. Aus den vorangegangenen Ausführungen ergeben sich daher die folgenden Leitfragen für die Transparenzkommunikation:

- Welche externen Akteure, Initiativen und Organisationen bindet die Redaktion in ihre Qualitätsprozesse ein?
- Welche externen Akteure, Initiativen und Organisationen sind an den redaktionellen Qualitätsmanagementprozessen beteiligt?
- Über welche Strukturen der Qualitätssicherung verfügt die Medienorganisation, zu der die Redaktion gehört?

Im Sinne der Transparenz ist zu zeigen, welche Ziele die externen Akteure, Initiativen und Organisationen verfolgen und nach welchen Regeln sie arbeiten. Das Gleiche gilt für die mit Qualitätssicherung befassten Bereiche der Medienorganisation. Darüber hinaus kann die Redaktion transparent machen, wie sie ihre Beziehungen zu den genannten (kollektiven) Akteuren geregelt hat. Diese Frage wird in Abschnitt 8.2.3.4 wieder aufgegriffen.

8.2 Strukturelemente der Qualitätssicherung

Zu den Strukturelementen der Redaktionsorganisation zählen in dieser Arbeit die normative Basis und das Zielsystem, die redaktionellen Strategien, das formale Regelsystem und die Ausstattung der Redaktion mit allokativen und autoritativen Ressourcen. In diesem Kapitel verengt sich der Blick nun auf die Qualitätsziele und auf diejenigen Strategien, Regeln und Ressourcen, die es ermöglichen sollen, sie zu erreichen.

8.2.1 Qualitätskriterien und Zielsystem

Welche journalistischen Qualitätskriterien sich eine Redaktion als Qualitätsziele auf die Fahnen schreibt, hängt davon ab, welche Anspruchsträger (Kunden, Mitarbeiter, Wissenschaftler etc.) sie in den Prozess der Zielentwicklung mit einbindet und welches Bezugs- oder Wertesystem und welche Normquellen diese Anspruchsträger zugrunde legen. (vgl. Wyss 2002, S. 98) In Abschnitt 5.3 wurden einige aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive als zentral zu erachtende Qualitätskriterien vorgestellt, die sich multiperspektivisch begründen und inhaltlich noch weiter auffächern lassen:

- Richtigkeit (Mitteilungs-Adäquanz, Sachverhalts-Adäquanz, ständige Berichtigung)
- Relevanz (interne Relevanz, externe Relevanz, ständige Ergänzung)
- Aktualität (zeitliche Unmittelbarkeit, Ankündigungs-, Kalender- und selbstgeschaffene Aktualität, ständige Aktualisierung)
- Transparenz und Qualitätstransparenz (Inhalts- und Vermittlungsebene)
- Wechselseitigkeit (Leserdialog und Leserbeteiligung)
- Vielfalt (inhaltliche Vielfalt, strukturelle Vielfalt)
- Unabhängigkeit (eigenständige Recherche, frei geübte Kritik, Trennung von Werbung und redaktionellem Teil)
- Achtung der Persönlichkeit
- Zugänglichkeit (verständlich, anschaulich) und Unterhaltsamkeit

Wenn die Redaktion von einem multiperspektivischen Qualitätsverständnis ausgeht und sich somit bei der Bestimmung der Qualitätskriterien nicht nur an den unmittelbaren Leserbedürfnissen, sondern auch an ihrem öffentlichen Auftrag oder ihrer professionellen Haltung orientiert, so ergibt sich daraus für die Transparenzkommunikation die folgende Schwierigkeit: Die verantwortlichen Redaktionsmanager müssen in Betracht ziehen, dass die entsprechenden Quali-

tätskriterien nicht unbedingt im Qualitätsbewusstsein der Rezipienten verankert sind.

Daraus ergibt sich die Herausforderung, nicht nur die Kriterien an sich transparent zu machen, sondern auch zu begründen, warum sie aus Sicht der Redaktion wichtig sind. Sie muss hier also auch ein Bewusstsein für die Funktion des Journalismus in einer (demokratischen) Gesellschaft wecken und Qualitätskriterien wie Unabhängigkeit aus dieser Funktion heraus begründen, damit das Publikum sie anerkennt und in das eigene Erwartungsraster aufnimmt.[162]

Die Redaktion kann die journalistischen Qualitätskriterien zunächst zur Bildung von produktbezogenen Qualitätszielen heranziehen. Wird Qualität als wesentlicher Erfolgsfaktor angesehen, wie es im Ansatz des Total Quality Management der Fall ist, so müssen sie im Zielsystem der Redaktionsorganisation verankert sein (vgl. ebd., S. 70). Die Qualitätsziele sind möglichst im Hinblick auf Inhalt, Ausmaß und zeitlichen Bezug zu konkretisieren, damit ihre Erfüllung kontrollierbar wird. Dabei ist zu beachten, dass diese Konkretisierung je nach Medienkanal unterschiedlich ausfallen kann. So erlaubt das Internet zum Beispiel einen schnelleren Nachrichtentakt (Kriterium der Aktualität) und eine schnellere Berichtigung von Fehlern (Kriterium der Richtigkeit) als die gedruckte Zeitung.

Die Qualitäten Zugänglichkeit und Unterhaltsamkeit, Achtung der Persönlichkeit, Wechselseitigkeit, Quellentransparenz (Transparenz auf der Inhaltsebene) und Aktualität sind oftmals direkt bei der Rezeption der journalistischen Inhalte erkennbar. Die Redaktion kann mit Hilfe von Leserbefragungen ermitteln, ob sie diese Ziele erreicht hat. Richtigkeit, Relevanz, Transparenz auf der Vermittlungsebene, Vielfalt und Unabhängigkeit sind dagegen schwerer zu beurteilen. Deshalb können diese Kriterien Arnold (2009, S. 227) zufolge „einerseits zeremoniell hochgehalten, andererseits real nur wenig erfüllt werden“. Sie lassen sich weniger auf der Produktebene, als vielmehr indirekt auf der Vermittlungsebene sichtbar machen, indem die Redaktionsmitglieder zeigen, wie sie ihr Handeln und die organisationalen Strukturen auf diese produktbezogenen Qualitätsziele hin ausgerichtet haben.

Um ihr Handeln und die organisationalen Veränderungen zu planen, können die Beteiligten auf den Arbeitsprozess und ihre Tätigkeit bezogene Qualitätsziele definieren. Sie können in Plänen oder als Zielvereinbarungen in Stellenbeschreibungen festgehalten sein und fließen so in das formale Regelsystem der Qualitätssicherung ein, das in Abschnitt 8.2.3 beschrieben wird. Der Grad der Zieler-

162 Manfred Bruhn bezeichnet diese Aufgabe als Erwartungsmanagement und fasst sie als Teil des Qualitätsmanagements auf. (vgl. Bruhn 2011, S. 253ff.) Die Kundenerwartungen lassen sich ihm zufolge direkt über Informationen und indirekt über Erfahrungen und Empfehlungen steuern. (vgl. ebd., S. 288f.) Dabei handelt es sich jedoch um kommunikationspolitische Aufgaben, die Teil der Transparenzkommunikation sind.

reichung oder die Umsetzung qualitätssichernder Maßnahmen sind indirekte Qualitätsindikatoren, welche die Rezipienten zur Beurteilung der Produktqualität heranziehen können (vgl. Held & Ruß-Mohl 2005, S. 55–60).

Zentrale Aspekte für die externe Transparenzkommunikation:

Bezüglich der publizistischen Qualitätskriterien sind in der Transparenzkommunikation die folgenden Fragen zu beantworten:

- Welche Kriterien legt die Redaktion an die Qualität ihrer Berichterstattung an, und in welche Teilkriterien lassen sie sich aufspalten?
- Warum hält sie diese Qualitätskriterien für zentral? Auf welche Bezugs- und Wertesysteme und auf welche Normquellen bezieht sie sich dabei?
- Welche konkreter gefassten produktbezogenen Qualitätsziele hat sie daraus für die von ihr produzierten Print-Inhalte, für die Online-Inhalte und für alle Inhalte gemeinsam abgeleitet?
- Welches Zielsystem hat sie daraus wiederum auf der Vermittlungsebene abgeleitet?

Im Mittelpunkt stehen dabei diejenigen Qualitäten, die sich nicht unmittelbar aus den journalistischen Inhalten ‚herauslesen' lassen, sondern bei denen die Rezipienten indirekte Indikatoren auf der Vermittlungsebene benötigen, anhand derer sie auf die Qualität der publizierten Inhalte schließen können.

8.2.2 Qualitätsstrategien

Wie den Forschungsfragen zu entnehmen ist, soll in dieser Arbeit die Prämisse gelten, dass die Verlage mit ihren Zeitungs- und den dazugehörigen Online-Angeboten eine crossmediale Strategie verfolgen und eine Differenzierung über die (Dach-)Marke und insbesondere über die Qualität anstreben. Es wird hier also davon ausgegangen, dass sie ihr Geschäftsfeld „Zeitungen" zu einem Geschäftsfeld „Aktuelle journalistische Inhalte mit lokalem und regionalem Bezug" ausgebaut haben. Sie nutzen die Zeitung als Dachmarke und bedienen mit ihren Inhalten verschiedene Medienkanäle. Wie in Abschnitt 7.2.2 erläutert wurde, können sie zu diesem Zweck eine Strategie der Mehrfachverwertung, der Komplementarität und zahlreiche Mischformen dieser beiden Extreme wählen.

Die Wahl der crossmedialen Strategie wirkt sich ganz entscheidend auf die Qualitätsstrategie aus: Verfolgt die Redaktion eine crossmediale Strategie der

Komplementarität mit zumindest teilweise unterschiedlichen und sich gegenseitig ergänzenden Print- und Online-Inhalten, so kann sie nämlich je nach Medienkanal unterschiedliche Qualitätsstrategien formulieren, die mit einer unterschiedlichen Gewichtung der journalistischen Qualitätskriterien einhergehen. Ein differenziertes Vorgehen liegt deshalb nahe, weil das Internet andere technische Möglichkeiten für die journalistische Arbeit bietet als die vom Platz her begrenzte und an Druck und Vertrieb gebundene Zeitung. Bei einer reinen Strategie der Mehrfachverwertung erübrigt sich eine Differenzierung, weil die Inhalte der Zeitung eins zu eins im Netz landen.

(1) Qualitätsstrategien für die Zeitung als Print-Medium

Die Redaktion kann versuchen, aus dem vergleichsweise langsamen Erscheinungsrhythmus der Zeitung (täglich bis wöchentlich) eine Stärke zu machen, indem sie umfassend und je nach Brisanz des Themas auch investigativ recherchierte Hintergrundberichte und kritische Kommentare veröffentlicht und dabei vor allem lokale Themen aufgreift. Diese Qualitätsstrategie führt dazu, dass sie den folgenden Qualitätskriterien ein besonderes Gewicht beimisst: der Vielfalt („umfassende Hintergrundberichterstattung“), der selbstgeschaffenen Aktualität, bei der die Redaktion etwas Verborgenes aufdeckt („investigativ“), der Unabhängigkeit (Recherche und Kritik) und dem Relevanzkriterium der Nähe / Betroffenheit („lokale Themen“). Aus den strategischen Vorgaben kann die Redaktion dann operative Qualitätsziele und qualitätssichernde Maßnahmen ableiten.

(2) Qualitätsstrategien für das Online-Angebot der Zeitung

Durch das technische Potenzial des Internets können die Redaktionen über diesen Kanal zusätzliche Leistungen wie die Navigation oder Moderation anbieten. Dadurch lassen sich Qualitäten wie Transparenz oder Wechselseitigkeit auf vergleichsweise unkomplizierte und kostengünstige Weise ausbauen. Der Zusammenhang zwischen online-spezifischen journalistischen Möglichkeiten und den davon berührten Qualitätskriterien ist in *Tabelle 8* dargestellt.

Tabelle 8: Online-spezifische journalistische Leistungen und darauf bezogene Qualitätskriterien

Möglichkeiten im Internet (Erläuterungen in Abschnitt 5.4.2)	**Relevante Qualitätskriterien** (Erläuterungen in Abschnitt 5.3)
Navigation (Vertiefung und Kontextualisierung der Berichterstattung durch Hyperlinks und Meta-Kolumnen)	• Transparenz (Dimension: Transparenz auf der Inhaltsebene durch Quellentransparenz)
Kurzer Draht zum Leser (Dialog über Foren etc.; Beteiligung über Kommentarfunktionen, Themenabstimmungen etc.)	• Wechselseitigkeit (Dimensionen: Leserdialog und Leserbeteiligung) • Vielfalt (Dimension: inhaltliche Vielfalt)
Moderation (Redakteure moderieren Online-Diskussionen der Leser und Nutzer)	• Wechselseitigkeit (Dimension: Leserdialog) • Achtung der Persönlichkeit
Schneller Nachrichtentakt (zügiger Austausch von Nachrichten)	• Aktualität (Dimension: zeitliche Unmittelbarkeit)
Nachvollziehbarer Prozessjournalismus (Beiträge werden weiterentwickelt)	• Richtigkeit (Dimension: ständige Berichtigung) • Relevanz (Dimension: ständige Ergänzung) • Aktualität (Dimension: ständige Aktualisierung) • Vielfalt (Dimension: inhaltliche Vielfalt) • Transparenz (Dimension: Transparenz auf der Inhaltsebene durch Rückverfolgbarkeit von Berichtigungen, Ergänzungen und Aktualisierungen)
Neue Formen der Archivierung (Verknüpfung von unterschiedlichen Beiträgen zu Themensammlungen)	• Vielfalt (Dimensionen: inhaltliche und strukturelle Vielfalt)
Multimedialität (mehrmediale Präsentation von Inhalten durch Darstellungsformen wie Audio-Slideshows etc.)	• Vielfalt (Dimension: strukturelle Vielfalt) • Zugänglichkeit und Unterhaltsamkeit

Eine strategische Vorgabe für das Online-Angebot der Zeitung könnte zum Beispiel lauten:

„Durch die ständige Berichtigung, Ergänzung und Aktualisierung journalistischer Beiträge durch die Redakteure und die Nutzer der interaktiven Tools auf der Zeitungs-Website sowie durch die Rückverfolgbarkeit von Veränderungen in publizierten Beiträgen sollen Richtigkeit, Relevanz, Aktualität, Vielfalt und Transparenz der Berichterstattungsinhalte weiter gesteigert werden.“

Das strategische Ziel besteht hier darin, eine Art Prozessjournalismus zu pflegen, der an die Erstveröffentlichung im Print-Medium oder auf der Website anknüpfen kann. Um die Rückverfolgbarkeit von Veränderungen der Ursprungsversion zu gewährleisten, hat die Redaktion unter anderem die Möglichkeit, sämtliche Textfassungen ins Online-Archiv der Zeitung zu stellen. Aus den strategischen Vorgaben lassen sich operative Qualitätsziele und qualitätssichernde Maßnahmen ableiten.

Zentrale Aspekte für die externe Transparenzkommunikation:

Aus den vorangegangenen Ausführungen ergeben sich mehrere Kernfragen, die im Rahmen der Transparenzkommunikation zu beantworten sind:

- Welche Crossmedia-Strategie verfolgt die Redaktion?
- Welche qualitätsstrategischen Vorgaben hat sie für ihre Zeitungs- und Online-Angebote gemeinsam formuliert?

Falls der Verlag keine reine Mehrfachverwertungsstrategie verfolgt, sondern auch auf komplementäre Print- und Online-Angebote setzt, ergeben sich daraus weitere Fragen:

- Welche qualitätsstrategischen Vorgaben gelten speziell für die gedruckte Zeitung?
- Welche qualitätsstrategischen Vorgaben gelten speziell für das Online-Angebot der Zeitung?

8.2.3 Formales Regelsystem

Um das Handeln der Mitarbeiter den Qualitätszielen und -strategien gemäß zu beeinflussen, kann eine Redaktion ein System formaler Regeln schaffen. Dabei geht sie von der Annahme aus, dass sich auch schwer messbare produktbezogene Qualitäten wie zum Beispiel Unabhängigkeit oder Richtigkeit mit hoher Wahrscheinlichkeit einstellen, wenn sie bestimmte Vorkehrungen getroffen hat. Mit den Ressourcen zusammen bilden die Regeln den auf die Qualitätssicherung bezogenen Teil der formalen Organisationsstruktur, der in der Literatur als Qualitätssicherungssystem bezeichnet wird (vgl. Wyss 2002, S. 83). Es schließt das auf die Beeinflussung des Handelns im Managementprozess zielende Qualitätsmanagementsystem mit ein.

8.2.3.1 Aufgaben- und Kompetenzverteilung

In diesem Abschnitt wird es um formalstrukturelle Regelungen gehen, welche die Verteilung von Aufgaben der Qualitätssicherung und damit verbundenen Kompetenzen in Form von Weisungs- und Entscheidungsbefugnissen betreffen. Diese Regelungen werden in der Literatur zum Teil unter dem Begriff der qualitätsbezogenen Aufbauorganisation zusammengefasst (vgl. Bruhn 2011, S. 349). Die Redaktionsleitung kann die Aufgaben der Qualitätssicherung in der Primärorganisaton, der Sekundärorganisation oder der Projektorganisation ansiedeln – das sind die drei Teilbereiche der Aufbauorganisation.[163] Zunächst soll hier kurz umrissen werden, welche qualitätsbezogenen Management- und Sachaufgaben in einer Redaktion anfallen.

(1) Aufgaben der Qualitätssicherung

Bei den qualitätsbezogenen *Managementaufgaben* ist zwischen normativen, strategischen und operativen Aufgaben zu unterscheiden: Das normative Qualitätsmanagement beinhaltet die Entwicklung übergeordneter Qualitätsziele und das strategische Qualitätsmanagement die Bildung von Strategien und wesentlichen Strukturen zu deren Umsetzung. Beim operativen Qualitätsmanagement geht es darum, detaillierte Qualitätsziele und Maßnahmen für einzelne Funktionsbereiche wie die Produktion oder die Personalarbeit zu erarbeiten, umzusetzen und ihren Erfolg zu kontrollieren. Die Maßnahmen beziehen sich auf die Veränderung der qualitätsbezogenen Strukturen (Regeln und Ressourcen), die Auswahl und Qualifizierung von Mitarbeitern, die in diese Strukturen eingebunden werden sollen, und auf die Beeinflussung ihres Handelns durch Führung.

Die *Sach- und Ausführungsaufgaben* bestehen darin, die Qualität der Leistungen und Leistungsprozesse nach Maßgabe der Ziel- und Handlungsvorgaben sicherzustellen. Im Berichterstattungsprozess kann das zum Beispiel geschehen, indem die Redakteure und freien Autoren bei der Themenwahl bestimmte Relevanzkriterien berücksichtigen oder indem sie sich während der Recherche an die redaktionellen Verhaltensrichtlinien zum Umgang mit Informanten halten

163 Wie in Abschnitt 7.2.3.1 bereits erläutert wurde, umfasst die Primärorganisation alle dauerhaft installierten und hierarchisch angeordneten Stellen und Einheiten (Teams, Abteilungen, Bereiche). Sie wird häufig durch eine flexibler gestaltete Sekundärorganisation überlagert. Dabei handelt es sich um nebenamtliche und im Idealfall hierarchiefreie Gremien zur Selbstabstimmung oder um Stellen, die solche Selbstabstimmungsprozesse koordinieren. (vgl. Vahs 2009, S. 147f.) Die Projektorganisation besteht aus flexibel eingerichteten, zeitlich begrenzten Projekten. (vgl. Hungenberg & Wulf 2011, S. 242f.)

(Handlungsvorgaben). Zum Teil wird ihr Handeln auch nur von Qualitätszielen geleitet. Wie sie ihre Arbeit organisieren, um diese Ziele zu erreichen, bleibt ihnen selbst überlassen.

(2) Verteilung von Managementaufgaben und -kompetenzen

Wird Qualitätsmanagement als ständige Führungsaufgabe verstanden, die alle Organisationsbereiche betrifft, so ist die Redaktionsleitung für das normative und strategische Qualitätsmanagement verantwortlich. Die operativen Managementaufgaben übernehmen die Führungskräfte in den jeweiligen Funktionsbereichen (Content-Produktion, Personalarbeit etc.), Abteilungen, Ressorts und Teams (vgl. Bruhn 2011, S. 349).

Die Aufgaben des Qualitätsmanagements werden Stellen und Organisationseinheiten auf der Ebene der Primär-, Sekundär- und Projektorganisation zugeordnet, die gleichzeitig andere Managementaufgaben wahrnehmen. Zu ihrer Unterstützung können die Redaktionen auch eigene Stellen und Einheiten installieren, die sich nur mit dem Thema Qualitätsmanagement beschäftigen. Auf der Ebene der Primärorganisation besteht zum Beispiel die Möglichkeit, eine zentrale Stabstelle oder Stababteilung einzurichten, welche die Führungskräfte in den verschiedenen Bereichen bei der Entscheidungsvorbereitung unterstützt und die Aktivitäten untereinander koordiniert. Eine solche Abteilung kann unter anderem auch Schulungen konzipieren und Erfolgskontrollen durchführen und dokumentieren. (vgl. ebd., S. 349–351)

Auf der Ebene der Sekundärorganisation bietet sich die Gründung von Ausschüssen und Beiräten an, welche die Redaktionsleitung bei der Entwicklung von Qualitätszielen und -strategien unterstützen. In diesen Ausschüssen oder Beiräten können Redaktionsmitglieder, aber auch freie Mitarbeiter, Leser und externe Experten (z.B. Medienethiker, Experten für strategisches Qualitätsmanagement) vertreten sein. Um das operative Qualitätsmanagement zu optimieren, können die Redaktionen Qualitätszirkel einrichten. Das sind Gesprächsgruppen, zu denen sich Mitglieder aus einem oder mehreren Arbeitsbereichen zusammentun, um in regelmäßigen Abständen und unter Anleitung eines geschulten Moderators über Qualitätsprobleme zu diskutieren und Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Bereichs- und Abteilungsleiter formieren sich zu einem Koordinationsteam, das die Arbeit der verschiedenen Zirkel aufeinander abstimmt und die Arbeitsergebnisse an die Redaktionsleitung weitergibt. (vgl. ebd., S. 351–355)

Auf der Ebene der Projektorganisation kann die Redaktion ebenfalls Teams installieren, die sich ausschließlich mit Fragen des Qualitätsmanagements be-

schäftigen – so zum Beispiel mit der Gründung einer gesonderten Fact-Checking-Abteilung.

(3) Verteilung von Sachaufgaben und -kompetenzen

Die sachbezogenen Aufgaben der Qualitätssicherung übernehmen zum Großteil die Stelleninhaber in den einzelnen Funktionsbereichen, Abteilungen und Teams (Primärorganisation), die Mitglieder der Selbstabstimmungsgremien – zum Beispiel von Redaktionskonferenzen – und die nebenamtlichen Koordinatoren von Abstimmungsprozessen (Sekundärorganisation). Im Rahmen der externen Transparenzkommunikation kann die Redaktion zeigen, wie sie diese Strukturen ausgestaltet hat, um ihre Qualitätsziele zu erreichen.

Die inhaltliche Vielfalt der Berichterstattung etwa lässt sich Klaus Meier (2002, S. 217–223) zufolge steigern, indem eine Redaktion die ressortübergreifende Teamarbeit fördert und dadurch allzu starre Ressortbarrieren überwindet. Zu diesem Zweck kann sie entweder auf Dauer gestellte Recherche- oder Reporter-Teams mit rotierender Besetzung installieren oder auf kurzfristig zusammengestellte Projektteams setzen, die zeitlich begrenzt an aktuellen Themen arbeiten. Meier geht davon aus, dass schwer einzuordnende Querschnittsthemen dadurch weniger leicht durch das Wahrnehmungsraster rutschen und mehr verschiedene Perspektiven und Kompetenzen zusammenfließen.[164]

Über diese die Qualitätssicherung integrierenden Strukturen hinaus kann die Redaktion aber auch Stellen oder Einheiten schaffen, die sich ausschließlich mit den Sachaufgaben der Qualitätssicherung befassen. So gibt es zum Beispiel Redaktionen, die im Bereich der Content-Produktion eine eigene Abteilung für das Fact-Checking eingerichtet haben. Ihre Aufgabe besteht darin, das Recherche- und Quellenmaterial der Redakteure und freien Mitarbeiter schon während der Recherche auf seine Richtigkeit (Sachverhalts- und Mitteilungs-Adäquanz) und Unabhängigkeit hin zu überprüfen und nach weiteren Belegen dafür zu suchen. Der Aufbau einer solchen Abteilung führt zu einer stärkeren Arbeitsteilung im Recherche- und Prüfprozess. (vgl. Weiss 2010, S. 10–12) Findet in der Redaktion außerdem regelmäßig eine gesonderte Blattkritik-Konferenz statt (mit oder

164 „Ereignisse spielen sich in einer komplexen Welt kaum mehr ausschließlich in einem gesellschaftlichen Teilsystem ab, sondern betreffen zum Beispiel Politik und Wirtschaft, Politik und Wissenschaft oder Sport und Wirtschaft – ähnlich wie jede einzelne Person universalistisch in jedem Funktionssystem eine Rolle einnehmen kann. Innovativer Tageszeitungsjournalismus findet einen anderen Zugang zu Querschnittsthemen – nämlich durch Kompetenzkreuzungen der fachlich spezialisierten Journalisten – und erweitert dadurch den Umfang der behandelten Aspekte von Themen.“ (Meier 2002, S. 96)

ohne Leser- und Expertenbeteiligung), so handelt es sich dabei um ein Prüfgremium auf der Ebene der Sekundärorganisation.

Zentrale Aspekte für die externe Transparenzkommunikation:

Folgende Fragen sind im Hinblick auf die Verteilung der qualitätsbezogenen Aufgaben und Kompetenzen zu beantworten:

- Welche Stellen und Einheiten sind in der Redaktion für die Entwicklung der Qualitätsziele und -strategien und welche für das operative Qualitätsmanagement zuständig? (Primär-, Sekundär- und Projektorganisation)
- Welche hauptamtlichen Stellen und Einheiten, die sich nur oder überwiegend mit dem Thema Qualitätsmanagement beschäftigen, unterstützen sie dabei? (z.B. zentrale Stababteilung)
- Welche nebenamtlichen Stellen und Gremien, die sich nur oder überwiegend mit dem Thema Qualitätsmanagement beschäftigen, unterstützen sie dabei? (z.B. Qualitätszirkel)
- Welche Projektteams, die sich nur oder überwiegend mit dem Thema Qualitätsmanagement beschäftigen, unterstützen sie dabei? (z.B. Projektteam zur Gründung einer Fact-Checking-Abteilung)
- Wer übernimmt in den verschiedenen operativen Bereichen welche sachbezogenen Aufgaben der Qualitätssicherung? (Primär- und Sekundärorganisation)
- Welche Stellen und Organisationseinheiten der Primärorganisation sind nur oder überwiegend mit Sachaufgaben der Qualitätssicherung betraut? (z.B. Fact-Checking-Abteilung)
- Welche nebenamtlichen Koordinatorenstellen und Gremien der Sekundärorganisation sind nur oder überwiegend mit Sachaufgaben der Qualitätssicherung betraut? (z.B. gesonderte Blattkritik-Konferenz)

Im Mittelpunkt der externen Transparenzkommunikation steht dabei die Aufgaben- und Kompetenzverteilung im Bereich der Content-Produktion.[165]

8.2.3.2 Regulierung der Leistungs- und Managementprozesse

In Abschnitt 7.2.3.3 wurde bereits beschrieben, wie sich redaktionelle Management- und Leistungsprozesse im Voraus durch Verhaltensvorgaben, Programme

165 Siehe dazu die Begründung in Abschnitt 7.2.3.1.

und Pläne regulieren lassen. Dieser Teil widmet sich zunächst denjenigen Vorgaben, die dazu dienen, die Qualitätsmanagementprozesse zu steuern. Versteht die Redaktion Qualitätssicherung als eine Querschnittsaufgabe, die sämtliche Aufgabenbereiche (Produktion, Redaktions-PR, Personalarbeit etc.) durchzieht, so kann sie außerdem transparent machen, welche qualitätszielorientierten Verhaltensvorgaben, Programme und Pläne zur Regulierung der verschiedenen Leistungsprozesse aus den Managementprozessen hervorgegangen sind.

(1) Regulierung der Qualitätsmanagementprozesse

Spezielle Qualitätsmanagementprozesse laufen auf den Ebenen des normativen, strategischen und operativen Managements ab. Qualitätsmanagementprogramme liefern Verhaltens- und Verfahrensvorgaben. Sie regeln zum Beispiel, in welchen Schritten und Zeitabständen interne und externe Erfolgskontrollen stattfinden sollen. Bei Plänen erfolgt die Regulierung durch Zielvorgaben und mehr oder weniger detailliert beschriebene Maßnahmen für einen bestimmten Zeitraum. Auf diese Weise lässt sich unter anderem die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems steuern.

Falls für bestimmte Koordinationsschritte die Selbstabstimmung in Gremien (z.B. Qualitätsbeiräte, Qualitätszirkel) vorgesehen ist, so kann durch ein Programm festgelegt sein, wie diese Abstimmung zu erfolgen hat. Es gibt dann beispielsweise vor, wie sich die Mitglieder eines aus Lesern, externen Experten und Redaktionsmitarbeitern zusammengesetzten Qualitätsbeirates untereinander verständigen sollen, um die Redaktionsleitung bei der Entwicklung von Qualitätszielen und -strategien zu unterstützen.

(2) Qualitätszielorientierte Regulierung der Leistungsprozesse

Das Ergebnis der operativen Qualitätsmanagementprozesse sind Leistungsprogramme und -pläne, die im Hinblick auf bestimmte Qualitätskriterien optimiert worden sind. Zu den Aufgaben der Transparenzkommunikation gehört es, diesen Qualitätsbezug herauszuarbeiten. Wie das aussehen kann, soll hier an einigen Beispielen verdeutlicht werden:

- *Richtigkeit*: Ein Rechercheprogramm gibt für den Bereich der Content-Produktion Richtlinien für die systematische Planung und Durchführung investigativer Recherchen vor. Im Personalbereich wurde ein Weiterbildungsplan entwickelt, Ziel ist die Professionalisierung der investigativen

Recherche. Um dieses Ziel zu erreichen, sollen die Redakteure und freien Reporter innerhalb eines Jahres mehrere Weiterbildungsmaßnahmen durchlaufen (investigative Internet-Recherche, verdeckte Vor-Ort-Recherche, rechtliche Fragen etc.), deren Ablauf detailliert vorgegeben ist.

- *Transparenz*: In der Content-Produktion gibt ein Anweisungskatalog vor, welche Metainformationen über den Entstehungsprozess ihrer Beiträge die Autoren in den Text einbauen oder daneben platzieren und inwieweit sie ihren Lesern diesbezüglich Rede und Antwort stehen sollen. Für die Transparenzkommunikation regelt ein Plan, mit welchen Informationsangeboten die Redaktionsmitarbeiter an Schulen herantreten sollen, um Jugendlichen ihre Arbeitsweise darzulegen und so für redaktionelle Transparenz zu sorgen. Ziel ist es, mit diesen Angeboten innerhalb eines Jahres X Prozent der Schüler der Jahrgangsstufen Y und Z im Verbreitungsgebiet zu erreichen. Ein Programm regelt den genauen Ablauf der Informationsveranstaltungen.

Eine Sonderstellung nehmen innerhalb der Leistungsprozesse die Teilprozesse zur nachträglichen Qualitätskontrolle ein, weil sie ausschließlich der Qualitätssicherung dienen. In der Content-Produktion gehören zum Beispiel der Prozess des Redigierens oder der aus der Recherche herausgelöste Prozess des Fact-Checking dazu. Auch diese Prüfprozesse lassen sich durch Verhaltensvorgaben, Programme und Pläne regulieren. Das Gleiche gilt für die speziell auf die Qualitätssicherung bezogenen Selbstabstimmungsprozesse in Gremien (z.B. Blattkritik-Konferenz, Ausbilder-Konferenz).

Zentrale Aspekte für die externe Transparenzkommunikation:

Was die qualitätszielorientierte Regulierung der redaktionellen Prozesse durch Verhaltensvorgaben, Programme und Pläne anbelangt, so sind in der Transparenzkommunikation die folgenden Fragen zu beantworten:

- Welche Qualitätsmanagementprozesse werden durch Verhaltensvorgaben, Programme und Pläne reguliert? Was genau beinhalten sie?
- Inwiefern sind die Verhaltensvorgaben, Programme und Pläne zur Steuerung der Leistungsprozesse auf die Erfüllung produktbezogener Qualitätsziele hin ausgerichtet? (Produktionspläne, Marketingprogramme etc.)

Im Mittelpunkt sollte dabei die Qualitätszielorientierung der Content-Produktionsprogramme stehen, weil diese Programme den Lesern genauere Informationen über die wiederkehrenden Vorgänge in der Redaktion und damit auch ge-

nauere Anhaltspunkte für die Beurteilung der Qualität journalistischer Inhalte liefern, als das bei den Plänen der Fall ist. Der nächste Abschnitt beschäftigt sich daher noch einmal gesondert mit diesen Leistungsprogrammen.

8.2.3.3 Qualitätsbezug der Content-Produktionsprogramme

Wie in Abschnitt 7.2.3.4 dargestellt, hat sich für den Journalismus insgesamt ein Repertoire an Programmbausteinen bzw. Verhaltensvorgaben (Entscheidungskriterien, Ausführungsschritte, Techniken und Verbote) herausgebildet, die sich auf die verschiedenen Teilprozesse der Content-Produktion beziehen. Die Redaktionen können sie in ihre Programme zur Regulierung dieser Prozesse integrieren. Im Einzelnen sind das die Selektions-, Recherche-, Darstellungs-, Prüf- sowie die Leserdialog- und Leserbeteiligungsprogramme. Zum Teil existieren dabei unterschiedliche Programme für die Print- und Online-Angebote der Redaktion.

Um die redaktionelle Qualitätstransparenz zu verbessern, kann die Redaktion ihren Lesern und Nutzern darlegen, inwiefern die Verhaltens- und Verfahrensvorgaben dazu beitragen, produktbezogene Qualitäten wie die Richtigkeit, die Relevanz oder die Unabhängigkeit der Berichterstattung zu fördern. Die Zusammenhänge zwischen den Content-Produktionsprogrammen und den journalistischen Qualitätskriterien sind in *Tabelle 9* dargestellt.

(1) Qualitätsbezug des Selektionsprogramms

Relevanz: Das Programm gibt vor, an welchen Relevanzkriterien die Redakteure und freien Mitarbeiter sich bei der Auswahl von Themen und themenbezogenen Informationen orientieren sollen und ‚übersetzt' sie in konkretere Entscheidungskriterien und Arbeitsanweisungen. So kann zum Beispiel das Relevanzkriterium der Anwendbarkeit dahingehend konkretisiert werden, dass die Redakteure nach positiven Beispielen für eine gelungene Problemlösung, lebenspraktischen Tipps und unabhängigen Beratungsstellen oder Experten Ausschau halten sollen.

Aktualität: Das Programm legt Entscheidungskriterien dafür fest, wann Ereignisse oder Informationen als so aktuell einzustufen sind, dass sie am nächsten Tag in der Zeitung oder sofort im Netz stehen müssen. Es definiert also, was unter zeitlicher Relevanz genau zu verstehen ist. So kann es zum Beispiel vorgeben, über welche Jubiläen und andere Kalender-Ereignisse die Redakteure berichten sollen und über welche nicht (Kalender-Aktualität).

	Selektions-programme	Recherche-programme	Darstellungs-programme	Prüf-programme	Leserdialog und -beteiligung
Richtigkeit		Regeln für die laufende Prüfung der Richtigkeit der gesammelten Informationen	Regeln für die Sicherung der Mitteilungs-Adäquanz und die ständige Berichtigung von Inhalten	Regeln für die Prüfung der Richtigkeit durch Dritte (Nicht-Autoren)	
Relevanz	Konkretisierung von Relevanz-kriterien	Regeln für die laufende Prüfung der Relevanz	Regeln für die ständige Ergänzung von Inhalten	Regeln für die Prüfung der Relevanz durch Dritte	Relevanz-kriterien für die Veröffentli-chung von Leserbeiträgen
Aktualität	Konkretisierung von Aktualität als Relevanz-kriterium	Regeln für das „Dranbleiben" an Themen	Regeln für die ständige Aktu-alisierung von Inhalten	Regeln für die Prüfung der Aktualität durch Dritte	Aktualitätskrite-rien für die Ver-öffentlichung von Leserbeiträgen
Transparenz (Inhaltsebene)			Katalog von Transparenz-regeln (z. B. in Bezug auf die Quellen oder Berichterstat-tungsanlässe)	Regeln für die Prüfung der Transparenz auf der Inhaltsebene durch Dritte	Vorgaben zur Offenlegung der Identität von Nutzern interaktiver Tools und von Leserreportern
Vielfalt	Vorgaben zum Aufspüren ver-nachlässigter Themen und zur Einbindung verschiedener Quellen, Akteure und Meinungen			Regeln für die Prüfung der Vielfalt durch Dritte	
Unabhängigkeit	Regeln zur Abwehr des redaktionellen Einflusses von Werbekunden	Verhaltensricht-linien für den Umgang mit Informanten und Interessen-vertretern	Regeln für die Trennung von Werbung und redaktionellem Teil	Regeln für die Prüfung der Unabhängigkeit durch Dritte	
Achtung der Persönlichkeit		Grenzziehung zwischen zulässigen und unzulässigen Recherche-methoden	Regeln für den Umgang mit persönlichen Daten und privaten Details	Regeln für die Prüfung des Persönlichkeits-schutzes durch Dritte	Vorgaben zum Umgang mit Beleidigungen und Verleum-dungen
Zugänglichkeit			Regeln zur Förderung der Verständlichkeit von Beiträgen	Regeln für die Prüfung der Zugänglichkeit durch Dritte	

Tabelle 9: Kriterienorientierung von Content-Produktionsprogrammen

Vielfalt: Bezogen auf die externe Vielfalt kann das Selektionsprogramm die Redakteure dabei anleiten, vernachlässigte Themen systematisch herauszufiltern, über die sie selbst oder andere Medien bislang nur wenig berichtet haben.[166] Zugunsten der internen Vielfalt kann das Programm Vorgaben für die Berücksichtigung von Quellen, Akteuren und Meinungen enthalten – zum Beispiel, dass in einem Nutzwert-Text immer mindestens zwei Experten zu Wort kommen sollen.

Unabhängigkeit: Damit die unabhängige Auswahl von Themen und Inhalten gewährleistet ist, enthält das Programm diesbezügliche Verhaltensvorgaben – zum Beispiel dahingehend, dass die Kopplung von Anzeigen und redaktionellen Texten nicht zulässig ist und dass Anzeigenkunden von den Redakteuren als Informanten und Experten nicht vorgezogen werden dürfen.

(2) Qualitätsbezug des Rechercheprogramms

Richtigkeit: Das Programm legt fest, wie die Redakteure die bei der Recherche gesammelten Informationen laufend auf ihre Richtigkeit im Sinne von Sachverhalts-Adäquanz überprüfen und gegebenenfalls neue Wege einschlagen sollen. So kann zum Beispiel vorgegeben sein, dass sie das Zwei-Quellen-Prinzip[167] einhalten und die Glaubwürdigkeit von Informanten prüfen müssen, indem sie in deren Umfeld recherchieren (Kollegen, Konkurrenten, Gläubiger etc.).

Relevanz: Das Programm liefert auch Regeln für die laufende Prüfung der Relevanz, weil sich während der Recherche herausstellen kann, dass ein Thema weniger relevant ist als ursprünglich gedacht oder dass eine Quelle oder ein Informant nicht glaubwürdig ist.

Aktualität: Um die Voraussetzungen für eine kontinuierliche Berichterstattung zu bestimmten Themen und damit für eine ständige Aktualisierung der diesbezüglichen Beiträge zu schaffen, kann zum Beispiel die Regel gelten, dass die Redakteure in bestimmten Zeitintervallen ihre Informanten kontaktieren, um sich auf den neuesten Stand bringen zu lassen. Der Aufwand lässt sich begrenzen, indem die Redaktion jedem Thema in der Themenkonferenz einen variablen Relevanzwert zuweist (Relevanzbewertungssystem) und nur die Themen mit einem hohen Wert systematisch weiterverfolgt.

166 Dabei können sie auch externe Dienste wie den der Initiative Nachrichtenaufklärung nutzen (www.derblindefleck.de, zugegriffen: 25.03.2015).

167 Zum Zwei-Quellen-Prinzip vgl. Hermes 2006, S. 286.

Unabhängigkeit: Verhaltensrichtlinien zum Umgang mit Informanten und Interessenvertretern (z.B. bei Geschenken und Einladungen zum Essen) können dazu beitragen, dass sich die Redakteure in ihrer Arbeit nicht von fremden Interessen leiten lassen, sondern frei und kritisch recherchieren.

Achtung der Persönlichkeit: Um den Persönlichkeitsschutz zu gewährleisten, kann das Programm zum Beispiel regeln, welche Recherchemethoden zulässig sind und welche nicht. Das betrifft unter anderem die Methode der verdeckten Recherche, bei der Journalisten zum Teil nur deshalb das Vertrauen ihrer Informanten gewinnen, weil sie eine falsche Identität vortäuschen.

(3) Qualitätsbezug des Darstellungsprogramms

Richtigkeit: Das Programm enthält Regeln zur Sicherstellung der Mitteilungs-Adäquanz, verstanden als korrekte Wiedergabe von mündlichen Äußerungen, Auskünften oder Stellungnahmen. Dazu zählen Zitierregeln und Vorgaben zur Autorisierung von Zitaten durch Interviewpartner. Hinzu kommen Verfahrensvorgaben für die ständige Berichtigung von journalistischen Inhalten.

Relevanz: Für den Fall, dass die Redakteure und Autoren bei einem Berichterstattungsthema auf neue, als relevant einzuordnende Aspekte stoßen, legt das Programm fest, wie diese neuen Informationen in bereits erschienene Beiträge einzubauen und mit ihnen zu verknüpfen sind.

Aktualität: Das Programm regelt zum Beispiel, ob und wie schnell eine erste Nachricht über ein Ereignis im Netz stehen und um weitere Informationen ergänzt werden soll, bevor am nächsten Tag ein Bericht in der gedruckten Zeitung erscheint. Es kann Vorgaben enthalten, welche die Redakteure dabei anleiten, bereits erschienene Beiträge im Internet laufend auf den neuesten Stand zu bringen (ständige Aktualisierung). Denkbar sind auch Vorgaben für die Konzeption mehrteiliger Serien oder für die Berichterstattung über selbst initiierte Aktionen, darunter zum Beispiel Straßenumfragen und Abstimmungen im Internet (selbst geschaffene Aktualität). Oder das Programm bestimmt, wann die Redakteure zukünftige Ereignisse im Internet und in der Zeitung ankündigen sollen (Ankündigungs-Aktualität).

Transparenz (Inhaltsebene): Um die dargestellten Inhalte für einen ständigen Prozess der Prüfung und Berichtigung zu öffnen, existiert ein Katalog von Transparenzregeln. Er kann zum Beispiel die folgenden Regeln enthalten: 1.

Autoren und Rechercheure müssen in ihren Artikeln sämtliche Quellen und Gesprächspartner nennen, solange dem keine Regeln des Informantenschutzes entgegenstehen; 2. Sie sind verpflichtet, den jeweiligen Kommunikationskontext von Äußerungen (Pressekonferenz, Pressemitteilung etc.) und den Kontext des Geschehens (z.B. medienwirksam inszeniertes Ereignis) offenzulegen; 3. Sie müssen ihre Beiträge im Internet mit Originaldokumenten (Gutachten, veröffentlichte Geschäftsberichte etc.) verlinken; 4. Sämtliche Texte sollen im Netz zur Kommentierung freigegeben sein; 5. Im Internet müssen Berichtigungen und Ergänzungen in den Texten kenntlich gemacht oder durch den Verweis auf ältere Textversionen nachvollziehbar sein; 6. Anhand der Autorenzeile muss erkennbar sein, ob der Autor ein Redakteur, ein freier Mitarbeiter oder ein Agenturjournalist ist.

Unabhängigkeit: Damit die Trennung von Werbung und redaktionellem Teil gewährleistet ist, enthält das Programm zum Beispiel Vorgaben darüber, wie der werbliche Teil optisch klar vom redaktionellen Teil abzugrenzen ist.

Achtung der Persönlichkeit: Das Programm liefert unter anderem Vorgaben darüber, wie bei der Anonymisierung von Informanten zu verfahren oder die Identität von Verbrechens- und Unfallopfern zu schützen ist.

Zugänglichkeit: Programmbestandteil sind auch Vorgaben zu Themen wie Lexik, Satzbau, Verbalstil, typografischen Hilfsmitteln und zum Textaufbau bei verschiedenen Darstellungsformen. (vgl. Arnold 2009, S. 180) Sie sollen die Verständlichkeit der journalistischen Beiträge fördern und beruhen daher auf Ergebnissen von Verständlichkeitsstudien und Leserbefragungen.

(4) Qualitätsbezug des Prüfprogramms

Prüfprogramme dienen allein der Qualitätskontrolle von Beiträgen vor ihrer Veröffentlichung durch die Vorgesetzten und Kollegen der jeweiligen Autoren und durch darauf spezialisierte Stelleninhaber und Abteilungen (Schlussredakteure, Fact-Checking-Abteilung). Außerdem zählen die nachträgliche Blattkritik in Gremien und die Auswertung von Leserreaktionen dazu. Die Prüfungen können sich auf alle Qualitätskriterien beziehen, an denen sich die Redaktion in ihrer Arbeit orientiert. Mit Hilfe der im Programm festgehaltenen Prüfkriterien, Prüfschritte und -techniken kontrollieren die Verantwortlichen, ob die journalistischen Qualitätskriterien erfüllt sind und ob sich die Autoren und Rechercheure an die diesbezüglichen Selektions-, Recherche- und Darstellungsregeln gehalten haben.

(5) Qualitätsbezug des Leserdialog- und Leserbeteiligungsprogramms

Relevanz: Die Betreuer von zeitungseigenen Foren und Kommentartools bekommen Kriterien an die Hand, mit deren Hilfe sie entscheiden können, wann ein Leserbeitrag veröffentlicht wird und wann nicht – etwa wenn die Kommentare nicht themenrelevant oder demokratiefeindlich sind.

Aktualität: Hinzu kommen Aktualitätskriterien, die definieren, wann ein Leserkommentar als nicht mehr aktuell gilt und aus dem Netz genommen wird.

Transparenz: Das Programm gibt vor, inwiefern Kommentarschreiber, Foren-Nutzer oder Leserreporter ihre Identität der Redaktion gegenüber (Online-Registrierung) oder öffentlich preisgeben müssen, so dass auch ihre eventuellen Interessenverflechtungen sichtbar werden.

Persönlichkeitsschutz: Das Programm regelt, wie die Betreuer und Moderatoren der interaktiven Angebote vorgehen sollen, damit Beleidigungen und Verleumdungen gar nicht erst in die Zeitung und ins Netz gelangen oder unverzüglich gelöscht werden.

Zentrale Aspekte für die externe Transparenzkommunikation:

Im Hinblick auf den möglichen Qualitätsbezug der Content-Produktionsprogramme ergibt sich für die Transparenzkommunikation die folgende Frage:

- Inwiefern fördern die einzelnen Content-Produktionsprogramme (Selektions-, Recherche-, Darstellungs-, Prüf- sowie Leserdialog- und Leserbeteiligungsprogramme) die von der Redaktion angestrebten und auf die journalistischen Inhalte bezogenen Qualitäten?

8.2.3.4 Qualitätszielorientierte Regulierung der Umweltbeziehungen

Dieser Abschnitt widmet sich noch einmal gesondert der Frage, inwiefern sich die Redaktion bei der Regulierung ihrer Beziehungen zur Medienorganisation und zu den Organisationen und nicht organisierten Akteuren in ihrer Aufgabenumwelt an journalistischen Qualitätszielen orientiert.

(1) Regulierung der Beziehungen zur Medienorganisation

Eine Redaktion, die auf dem Lesermarkt journalistische Inhalte anbieten will und dabei eine Qualitätsstrategie verfolgt, muss unabhängig berichten können, und zwar auch unabhängig von anderen Interessen innerhalb des Medienunternehmens. So kann zum Beispiel ein Medienunternehmen an einem privaten Fernsehsender beteiligt sein und nun von der hauseigenen Zeitungsredaktion verlangen, sich mit kritischen Tönen über diesen Sender zurückzuhalten. Inwiefern eine Redaktion dazu ermächtigt ist, solche unternehmensinternen Beeinflussungsversuche abzuwehren, ist hier nicht nur eine Frage des Selbstverständnisses des Medienunternehmens oder des Verlages, sondern berührt auch unmittelbar die publizistisch-inhaltliche Qualität des journalistischen Produktes.

Kooperative Beziehungen sind daher nur dort erwünscht, wo sich diese nicht direkt oder indirekt auf die journalistischen Inhalte auswirken. Innerhalb dieser Grenzen können zum Beispiel die Marktforschungsabteilung des Medienunternehmens und die Redaktion bei qualitätsorientierten Leserbefragungen oder im Qualitätsmanagement zusammenarbeiten (einheitliche Management- und Zertifizierungssysteme). Die Koordination kann fallweise durch persönliche Weisungen oder Selbstabstimmung (auch in dafür geschaffenen Gremien) oder durch Verhaltensvorgaben, Programme und Pläne erfolgen. In anderen Fällen wie der Themenplanung oder der Neueinstellung von Redakteuren muss es hingegen Vereinbarungen geben, welche die Autonomie der Redaktion auf der operativen Ebene gewährleisten.

(2) Regulierung der Beziehungen zu externen Stakeholdern

Wie in Abschnitt 7.2.3.5 bereits erläutert wurde, wirken sich insbesondere die konfliktträchtigen Beziehungen der Redaktion zu den von ihrer Berichterstattung betroffenen Interessengruppen, Informanten und Lesern und die Beziehungen zu den freien Mitarbeitern auf die Qualität der journalistischen Inhalte aus.

Im ersten Fall orientiert sich die Redaktion einerseits am Qualitätsziel der Unabhängigkeit. Andererseits muss sie aber dafür Sorge tragen, dass sie die Persönlichkeitsrechte der von ihrer Berichterstattung Betroffenen nicht verletzt, so dass auch der Schutz der Persönlichkeit als Qualitätsziel eine wichtige Rolle spielt. Diese Ziele können in Stellen und Organisationseinheiten (z.B. Ombudsstelle) und in den Verhaltensvorgaben und Programmen (u.a. Leserdialog- und Leserbeteiligungsprogramme) zum Ausdruck kommen, welche die Redaktion zur Pflege ihrer Außenbeziehungen geschaffen hat.

Die Aufgabe der sogenannten Ombudsstellen besteht in der Regel darin, Beschwerden und Anregungen von Lesern und Nutzern entgegenzunehmen, an die verantwortlichen Stellen weiterzuleiten und zwischen vermeintlichen ‚Opfern' der Berichterstattung und der Redaktion zu vermittelt. Die Ombudspersonen, die in der Praxis zum Teil auch als „Leseranwälte" bezeichnet werden, fungieren als Kritiker im eigenen Haus, indem sie etwa in einer wöchentlichen Kolumne wichtige Beschwerden erörtern und kommentieren. Ihre unabhängige Arbeit lässt sich durch ein Statut absichern. Darin kann unter anderem festgehalten sein, wie weit ihre Auskunftsansprüche gehen und dass niemand etwas an den Inhalten ihrer Kolumne ändern darf. Die Kolumne und den direkten Kontakt zu den Lesern können die Ombudsleute auch dazu nutzen, ihnen die redaktionellen Ziele und Strukturen zu erklären oder sich zu aktuellen Debatten über Qualität im Journalismus zu äußern. (vgl. Elia 2007, S. 100; Evers 2003)

Ombudspersonen übernehmen damit einen Teil der redaktionellen Transparenzkommunikation, wozu auch gehört, dass die Redaktionsmitglieder mit Lesern über Qualitätsmängel diskutieren und sie darüber informieren, wie diese behoben werden sollen. Ihre Tätigkeit dient also dem Qualitätsziel der Transparenz. Bei Beschwerden über einzelne Artikel entlasten sie die Autoren, Ressortleiter und Chefredakteure von ihren Aufgaben der externen Transparenzkommunikation. Des Weiteren leiten sie qualitätsrelevante Rückmeldungen der Leser und Nutzer an die für das operative, strategische und normative Management zuständigen Stellen und an die Autoren von Artikeln weiter und beteiligen sich selbst an internen Qualitätsdiskussionen.

Bei der Regulierung der Beziehungen zu den freien Mitarbeitern geht es darum, ihr Handeln möglichst stark auf die Erfüllung der redaktionellen Qualitätsziele auszurichten. Zu diesem Zweck können die freien Mitarbeiter teilweise mit in die redaktionellen Qualitätssicherungsstrukturen eingebunden sein, indem sie unter anderem direkt mit Redakteuren, Layoutern oder Fact-Checkern kommunizieren, an Blattkritiken teilnehmen, auf das Archiv zugreifen und die Verhaltens- und Verfahrensvorgaben einhalten müssen. Die Redaktion kann aber auch spezielle Stellen oder Organisationseinheiten zu ihrer Betreuung einrichten und spezielle Programme für sie entwickeln – so zum Beispiel für das Briefing und die qualitätszielorientierte Weiterbildung.

Zentrale Aspekte für die externe Transparenzkommunikation:

Bezüglich der qualitätszielorientierten Gestaltung der redaktionellen Schnittstellen und Beziehungen zur Medienorganisation stellen sich die folgenden Fragen:

- An welchen journalistischen Qualitätszielen orientiert sich die Redaktion bei der Gestaltung ihrer Beziehungen zur Medienorganisation? (Aufgabenumwelt im engeren Sinne)
- Wie ist sichergestellt, dass andere Unternehmensbereiche keinen Einfluss auf redaktionelle Entscheidungen nehmen, die sich direkt oder indirekt auf die Qualität der journalistischen Inhalte auswirken? (Qualitätskriterium der Unabhängigkeit)
- Wie ist innerhalb dieser Grenzen die Zusammenarbeit zwischen der Redaktion und den anderen Verlagsbereichen im Bereich der Qualitätssicherung geregelt?

Weitere Punkte betreffen die qualitätszielorientierte Gestaltung der Beziehungen zu externen Anspruchsgruppen, wobei insbesondere die von der Berichterstattung betroffenen Interessengruppen, Informanten und Leser sowie die freien Mitarbeiter in den Blick zu nehmen sind:

- An welchen journalistischen Qualitätszielen orientiert sich die Redaktion bei der Gestaltung ihrer Beziehungen zu den externen Anspruchsgruppen? (Aufgabenumwelt im weiteren Sinne)
- Wie tragen speziell für die Beziehungspflege gedachte Stellen und Organisationseinheiten dazu bei, diese Ziele zu erreichen? (z.B. Ombudsstelle, Betreuungsstelle für freie Mitarbeiter)
- Wie tragen Verhaltensvorgaben und Programme dazu bei, diese Ziele zu erreichen? (z.B. Verhaltensrichtlinien zum Umgang mit organisierten Interessenvertretern; Leserdialog- und Leserbeteiligungsprogramme)
- Wie bindet die Redaktion die freien Mitarbeiter in ihre Qualitätssicherungsstrukturen ein? Welche Entscheidungsspielräume billigt sie ihnen zu?

8.2.4 Ressourcenausstattung

Eine Redaktion, die für Qualitätstransparenz sorgen will, kann auch darlegen, welche Ressourcen sie speziell für die Qualitätssicherung zur Verfügung hat. Zu den *allokativen Ressourcen* gehört zum Beispiel eine Qualitätsmanagement-Software, mit deren Hilfe die Mitarbeiter die Managementprozesse planen, die Durchführung dokumentieren und die Ergebnisse auswerten können. Beispiele für Ressourcen, die sich einzelnen Qualitätszielen zuordnen lassen, sind abonnierte und eigene Datenbanksysteme und Archive, die beim Fact-Checking zum Einsatz kommen (Qualitätskriterium der Richtigkeit). Falls in der Redaktion

eigene Stellen und Abteilungen zur Qualitätssicherung existieren, so ist auch deren finanzielle Ausstattung in Form von Budgets zu nennen.

Zu den *autoritativen Ressourcen* zählt zum Beispiel das in Handbüchern oder Datenbanken festgehaltene Wissen zum redaktionellen Qualitätsmanagement und zu den damit verbundenen Leistungsprozessen. Auch die Arbeitszeit, die den ganz oder nebenamtlich für Qualitätssicherung zuständigen Stellen, Abteilungen, Gremien oder Projektteams für Aufgaben wie dem Gegenprüfen von Fakten oder Aussagen zur Verfügung steht, kann Gegenstand der Transparenzkommunikation sein.

Zentrale Aspekte für die externe Transparenzkommunikation:

- Über welche allokativen Ressourcen verfügt die Redaktion im Bereich der Qualitätssicherung? (finanzielle Ressourcen, spezielle Software etc.) Inwiefern lässt sich deren Einsatz auf einzelne Qualitätsziele zurückführen?
- Welche autoritativen Ressourcen setzt die Redaktion im Bereich der Qualitätssicherung ein? (zeitliche Ressourcen, gespeichertes Wissen etc.) Inwiefern lässt sich deren Einsatz auf einzelne Qualitätsziele zurückführen?

8.3 Handeln der Redaktionsmitarbeiter

Wie sich das Handeln der Redaktionsmitarbeiter im Leistungs- und Managementprozess beschreiben lässt, wurde in Abschnitt 7.3 bereits ausführlich analysiert. Die externe Transparenzkommunikation kann nun speziell den Blick darauf lenken, inwiefern sich dieses Handeln an den redaktionellen Qualitätszielen und -strategien und den darauf bezogenen Regeln und Ressourcen orientiert.

8.3.1 Qualitätszielorientiertes Handeln im Leistungsprozess

Qualitätszielorientierung bedeutet in diesem Fall, dass sich die Redaktionsmitarbeiter auch dort, wo sie Freiräume für eigene, fallweise Entscheidungen und Koordinationen haben, an Qualitätskriterien und daraus abgeleiteten Zielen orientieren, und zwar nicht an ihren eigenen, sondern an denen der Redaktion. Die redaktionellen Qualitätskriterien und -ziele sind somit Richtschnur für die Herausbildung ihrer individuellen Handlungsabsichten und -entwürfe. Dieser Zielbezug des Handelns ist Gegenstand der Transparenzkommunikation: So kann ein Redakteur zum Beispiel erklären, warum er zwei wissenschaftliche

Untersuchungen nicht für glaubwürdig hielt und deshalb noch weitere Quellen heranzog, um die Richtigkeit (Sachverhalts-Adäquanz) und Unabhängigkeit der von ihm verbreiteten Informationen sicherzustellen.

Zentrale Aspekte für die externe Transparenzkommunikation:

Im Fokus der Transparenzkommunikation steht das Handeln der Redaktionsmitarbeiter im Content-Produktionsprozess, weil Informationen über das Zustandekommen journalistischer Inhalte direkte Rückschlüsse auf deren Qualität erlauben. Zwei grundlegende Fragen sind dabei zu beantworten:

1. Wie haben die Mitarbeiter in Raum und Zeit gehandelt?
2. Warum haben sie so gehandelt? Inwiefern spielten bei dieser Entscheidung bestimmte redaktionelle Qualitätskriterien und -ziele eine Rolle?

Im Einzelnen ergeben sich daraus die folgenden Teilfragen:

- In welchen Schritten haben die Redaktionsmitarbeiter einen bestimmten Beitrag produziert, und in welchen Schritten sind sie an eine bestimmte Teilaufgabe wie die Recherche herangegangen? (Reihenfolge der Schritte, Orte, Zeiten, verwendete Ressourcen, Interaktionspartner wie Informanten oder PR-Stellen)
- Wie und wobei haben sie ihr Handeln mit den Teamkollegen und Vorgesetzten abgestimmt? Inwiefern haben die Vorgesetzten lenkend in den Prozess eingegriffen?
- Welche Ziele/Absichten haben sie mit ihrem Handeln verfolgt und an welchen Qualitätszielen haben sie sich dabei insbesondere orientiert?
- Wie sind die Redakteure bei konfligierenden Qualitätskriterien und -zielen vorgegangen? Wie haben sie die Kriterien untereinander gewichtet und wie begründen sie das?
- Wie haben sie die Situation eingeschätzt?
  - An welche – insbesondere qualitätszielorientieren – gesellschaftlichen oder organisatorischen Regeln sind sie in ihrem Handeln gebunden gewesen?
  - An welche Ressourcenbeschränkungen sind sie gebunden gewesen? (allokative und autoritative Ressourcen)
  - Wie haben sie das Handeln anderer Akteure eingeschätzt? (von der Berichterstattung Betroffene, Informanten etc.)

- Welche Handlungsalternativen haben sie aus ihren Präferenzen und ihrer subjektiven Einschätzung der Situation abgeleitet?
- Wie haben sie die möglichen Konsequenzen dieser Handlungsentwürfe eingeschätzt, so dass sie schließlich zu einer Bewertung und Entscheidung kamen?
- Wo haben sie Fehler gemacht, weil sie die Situation und die Konsequenzen ihres Handelns falsch eingeschätzt haben?
- Wo sind sie bei der Verfolgung ihrer Absichten und Qualitätsziele nicht weitergekommen? Welche Entscheidungen sind offen geblieben?

8.3.2 Qualitätszielorientiertes Handeln im Managementprozess

Das Handeln der Redaktionsmanager kann auf die Entwicklung der Qualitätsziele (normatives Qualitätsmanagement), der Qualitätsstrategien (strategisches Qualitätsmanagement) und der Ziele und Maßnahmen in den einzelnen Funktionsbereichen gerichtet sein (operatives Qualitätsmanagement). Wie in Abschnitt 7.3.2 bereits begründet wurde, haben die Redaktionsmanager im Rahmen der externen Transparenzkommunikation vor allem zu erklären, wie und warum sie sich dazu entschieden haben, bestimmte Veränderungen anzustoßen.

Zentrale Aspekte für die externe Transparenzkommunikation:

Das Ergebnis der Managementbemühungen können Außenstehende an den bereits bestehenden formalen Qualitätszielen und -strategien, an den auf die Qualitätssicherung bezogenen Regeln und Ressourcen und am Handeln der Akteure im Leistungsprozess ablesen. Das qualitätszielorientierte Handeln der Redaktionsmitarbeiter im Managementprozess ist deshalb vor allem im Hinblick auf die Planungs- und Kontrollphase interessant:

- Wie sind die Qualitätsziele gebildet worden? Wer ist in diesen Zielbildungsprozess mit eingebunden gewesen?
- Warum haben sich die Beteiligten für bestimmte Qualitätsziele entschieden?
- Welche Kontrollergebnisse und neu eingetretenen Situationen haben Korrekturen bei den Qualitätszielen erforderlich gemacht?
- Wie ist die Qualitätsstrategie entwickelt worden? Wer ist in diesen Prozess mit eingebunden gewesen?
- Warum sind spezielle qualitätsstrategische Vorgaben für die gedruckte Zeitung einerseits und das Online-Angebot der Zeitung andererseits entwi-

ckelt worden? Mit welcher Crossmedia-Strategie geht diese Differenzierung einher?[168]

- Welche organisationalen Teilbereiche sind als erfolgskritisch für die Umsetzung der Qualitätsstrategie identifiziert worden und warum?
- Wie ist die Entwicklung der qualitätsstrategischen Programme abgelaufen (grobe Maßnahmenplanung), und warum haben sich die Verantwortlichen für diese Vorgaben entschieden?
- Welche Kontrollergebnisse und neu eingetretenen Situationen haben strategische Korrekturen erforderlich gemacht?
- Welche operativen Qualitätsziele haben die Verantwortlichen für die einzelnen Funktionsbereiche aus welchen übergeordneten Zielen und Strategien abgeleitet?
- Wie ist der qualitätszielbezogene operative Planungsprozess in den einzelnen Funktionsbereichen abgelaufen?
- Warum haben sich die Planer für bestimmte operative Pläne und Einzelmaßnahmen entschieden? (Bewertung der Alternativen)
- Welche Kontrollergebnisse und neu eingetretenen Situationen haben operative Kurskorrekturen erforderlich gemacht?

8.4 Profile der Redaktionsmitarbeiter

Das qualitätszielorientierte Handeln der Redaktionsmitarbeiter hängt nicht nur von den Strukturen und sozialen Konstellationen, sondern auch von ihren individuellen Qualifikationen und Erfahrungen im Bereich der Qualitätssicherung ab. Transparent zu machen ist unter anderem, inwiefern sich Mitarbeiter im Studium oder in der Aus- und Weiterbildung mit Fragen des Qualitätsmanagements und der Sicherstellung von Qualität im Leistungsprozess beschäftigt und ihre Kenntnisse praktisch angewandt haben. Zum Profil gehören außerdem Angaben zu den Positionen und Aufgaben, welche die Mitarbeiter im Bereich der Qualitätssicherung ausfüllen, und zu ihren diesbezüglichen Arbeitsschwerpunkten.

Zentrale Aspekte für die externe Transparenzkommunikation:

Weil die redaktionelle Content-Produktion direkte Anhaltspunkte zur Beurteilung journalistischer Inhalte liefert, richtet sich der Blick hier vor allem auf die

168 Zu den kanalspezifischen qualitätsstrategischen Vorgaben siehe die Ausführungen in Abschnitt 8.2.2.

journalistisch arbeitenden Redaktionsmitarbeiter. Folgende Fragen sind zu ihrem Berufsprofil im Bereich der Qualitätssicherung zu stellen:

- Auf welchen Positionen oder für welche Bereiche und Ressorts arbeiten die jeweiligen Redaktionsmitarbeiter?
- Was sind dort ihre Aufgaben in Bezug auf die Qualitätssicherung?
- Welche Schwerpunkte legen sie dabei?
- Über welche Qualifikationen und Berufserfahrungen im Bereich der Qualitätssicherung verfügen sie? (Managementkompetenzen und handwerkliche Kompetenzen)

9 Ausgrenzung und Auswahl von Inhalten

Im siebten und achten Kapitel wurden die Themenfelder der externen Transparenzkommunikation beschrieben, aus deren Zusammenschau sich ein Bild von der Redaktion als soziales System organisierten Handelns ergibt. Die Informationen können sich jeweils auf die gesamte Redaktion (u.a. übergreifende Ziele und Strategien) oder auf einzelne Aufgabenbereiche wie Produktion, Marketing oder Personalwirtschaft beziehen.

Den Möglichkeiten der externen Transparenzkommunikation stehen allerdings auch Grenzen und Risiken gegenüber, mit denen sich der folgende Abschnitt 9.1 beschäftigt. Diese Grenzen und Risiken können zu Ausgrenzungsentscheidungen führen, welche die für die Transparenzkommunikation Verantwortlichen entweder im eigenen Ermessen oder nach bestimmten Verhaltensvorgaben als Teil des formalen Regelsystems treffen. Um den Eindruck einer willkürlichen Auswahl zu vermeiden, müssen sie ihre Ausgrenzungsentscheidungen offenlegen und begründen.

Das Gleiche gilt für die Auswahl von Inhalten: Die Redaktion entscheidet, wo sie in der Transparenzkommunikation besondere Schwerpunkte setzen will, und sie muss auch diese Entscheidungen begründen. In Abschnitt 9.2 wird es um die Frage gehen, wie solche Begründungen aussehen können.

9.1 Grenzen und Risiken der Transparenzkommunikation

Die Grenzen und Risiken der externen Transparenzkommunikation werden hier in verschiedene Kategorien unterteilt, um sie dadurch systematischer beschreiben zu können:

(1) Grenzen durch den Informantenschutz

Beschränkungen der Transparenz ergeben sich unter anderem aus dem Informantenschutz: Personen, die Redaktionen Insider-Informationen liefern, können verlangen, dass sie weder in der Zeitung noch bei anderen Gelegenheiten namentlich genannt und mit bestimmten Angaben in Verbindung gebracht werden,

A. Funck, *Die transparente Redaktion,* DOI 10.1007/978-3-658-11156-4_9,
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

damit ihre Auskünfte keine nachteiligen Folgen für sie haben. Die Redaktionen können ihnen diesen Schutz einräumen, um an die Informationen zu gelangen, und dafür von ihrem Zeugnisverweigerungsrecht Gebrauch machen.[169] Redakteure, die sich dazu verpflichtet haben, bestimmte Informanten nicht zu nennen, dürfen auch ihre Recherchewege nicht uneingeschränkt transparent machen, weil die Rezipienten aus einigen Angaben schließen könnten, wer die Informanten waren.

(2) Begrenzte Bereitschaft zur Selbstdarstellung

Ob einzelne Redakteure porträtiert und bei ihrer Arbeit gezeigt werden, hängt auch von deren Bereitschaft ab, sich als „öffentliche Person" zu präsentieren. Dabei können sie sich zum Teil auf medienrechtliche Vorschriften berufen: Das allgemeine Persönlichkeitsrecht schützt unter anderem persönliche Daten und Aufzeichnungen, das nicht-öffentlich gesprochene Wort, das eigene Bild, die häusliche Sphäre und das Privatleben vor einer Veröffentlichung, der die Betroffenen nicht zugestimmt haben. Ob der Persönlichkeitsschutz oder die Pressefreiheit Vorrang hat, ist im Einzelfall abzuwägen. (vgl. Branahl 2009, S. 124ff.)

Redaktionsmitarbeiter können sich auch aus Sicherheitsgründen weigern, bestimmte Bereiche ihrer Arbeit oder Details zu ihrer Person offenzulegen: Bei einer Redakteurin etwa, die regelmäßig in der rechtsradikalen Szene recherchiert, kann es zu ihrem Schutz geboten sein, dass sie ihre Artikel unter einem Pseudonym veröffentlicht und nicht mit Name, Bild und weiteren Details auf der Website oder in der Zeitung auftaucht.

Der amerikanische Journalist und Medien-Blogger Jeff Jarvis hat gefordert, dass Journalisten den Lesern weitgehende Einblicke in ihre Biografie geben sollten, zum Beispiel was ihre finanziellen Bindungen, ihre politische Gesinnung und ihre Glaubenszugehörigkeit betrifft (vgl. Smolkin 2006, S. 22f.). Er trennt dabei nicht mehr zwischen der Berufsrolle des Journalisten, der nach professionellen Regeln handelt, und der Rolle des Privatmenschen, der einer Partei oder Kirche angehört. Bei einer solchen Vermischung hätten die Leser zum Beispiel jederzeit die Möglichkeit, die Arbeit eines Politikredakteurs als tendenziös hinzustellen. Damit aber würden sich die einzelnen Redakteure wie auch die gesamte Redaktion angreifbar machen.

169 Das Zeugnisverweigerungsrecht berechtigt die Mitarbeiter eines Zeitungsverlages dazu, Auskünfte zur Person des Informanten und Angaben zum Inhalt der erhaltenen Informationen zu verweigern. (vgl. Branahl 2009, S. 40ff.)

(3) Risiken durch dysfunktionale Effekte

Das Ziel der völligen Transparenz ist auch deshalb unrealistisch, weil es die Redaktion in ihrer Arbeit beeinträchtigen oder blockieren kann. Diese Effekte lassen sich wie folgt kategorisieren:

a) Eingeschränkte Wettbewerbsfähigkeit des Verlages: Ein Zuviel an Transparenz kann die Wettbewerbsfähigkeit des Verlages und damit die Existenz der Redaktion gefährden. So können Konkurrenten zum Beispiel die Struktur und Arbeitsweise der Redaktion kopieren oder ihr in der Berichterstattung zuvorkommen, wenn sie deren Themenpläne kennen. Ein heikler Bereich ist auch die Entwicklung neuer Produkte oder Produktelemente: „Innovation würde sich nicht mehr lohnen, wäre jede Stufe des Innovationsprozesses transparent. Jeder Konkurrent könnte sich über den Entwicklungsstand informieren und entsprechend seine eigene Strategie anpassen", schreiben dazu Bentele und Seiffert (2009, S. 53). Die Ziele der Redaktion geraten hier in Konflikt mit den wirtschaftlichen Zielen des Medienunternehmens, in das sie eingebettet ist.

b) Eingeschränkte Qualität der investigativen Berichterstattung: Dysfunktional ist die Transparenzkommunikation auch dort, wo sie die Qualität der investigativen Arbeit beeinträchtigt. Die Redaktion kann dadurch ihre Kritik- und Kontrollfunktion nur eingeschränkt wahrnehmen. Das ist zum Beispiel dann der Fall, wenn das Redaktionsteam bei einer investigativen Recherche schon im ersten Artikel sämtliche ihrer nicht unter den Informantenschutz fallenden Quellen und Rechercheschritte offenlegt. Falls die Journalisten das Thema weiterverfolgen wollen, kann diese Offenheit zum Problem werden, weil die Akteure, über die sie berichten, ihren Informationsstand relativ gut einschätzen und sich auf weitere Schritte einstellen können.

c) Eingeschränkte Autonomie redaktioneller Entscheidungen: Die Transparenz redaktioneller Arbeitsprozesse kann auch die unabhängige Arbeit und damit die Autonomie der Redaktion gefährden (vgl. Craft & Heim 2009, S. 224; Hayes, Singer & Ceppos 2007, S. 274; Smolkin 2006, S. 23). Lädt die Zeitung ihre Leser zum Beispiel dazu ein, den täglichen Redaktionskonferenzen[170] beizuwoh-

170 Die amerikanische Journalistin Rachel Smolkin geht in ihrem Artikel „Too transparent?" auf die Transparenzbemühungen der „Spokesman-Review" in Spokane, Washington ein. Die Zeitung machte demnach ihre täglichen Nachrichtenkonferenzen für die Öffentlichkeit zugänglich und wies ihre Leser mehrmals pro Woche mit einer Eigenanzeige auf der Titelseite auf diese Möglichkeit hin. Außerdem stellte die Redaktion jedes Mal eine Zusammenfassung der Konferenzen auf die Zeitungs-Website. (vgl. Smolkin 2006, S. 21)

nen, so besteht die Gefahr, dass die Redakteure sich in der Diskussion um neue Themen anders verhalten als im internen Zirkel, dass sie ihre Aussagen glätten, auf provokante Thesen verzichten und weniger Ideen einbringen, weil sie sich unter externer Beobachtung fühlen und dadurch befangener sind. Stellt die Zeitung zum Beispiel Webcastings ihrer täglichen Redaktionskonferenzen oder schriftliche Protokolle ihrer Meetings ins Internet, so führt das unter Umständen ebenfalls dazu, dass die Redakteure während der Konferenz nicht so frei reden wie im Kollegenkreis.

Problematisch ist auch die direkte Einwirkung durch Außenstehende, die sich bei Konferenzen an der Diskussion beteiligen oder Webcastings und Protokolle auf der Zeitungs-Website kommentieren und diskutieren. Hier zeigt sich, dass der Leserdialog einerseits die Transparenz fördern, andererseits aber auch die Unabhängigkeit redaktioneller Entscheidungen beeinträchtigen kann, wenn sich Leser und Nutzer direkt in den laufenden Arbeitsprozess einmischen und die Redakteure durch ihre Kommentare und Argumente in ihrer Entscheidung beeinflussen.

Craft und Heim (2009, S. 223f.) weisen in diesem Zusammenhang auf die Gefahr der politisch motivierten Einflussnahme hin: Parteienvertreter, Lobbyisten und andere organisierte Interessengruppen hätten so noch bessere Möglichkeiten, auf redaktionelle Entscheidungen einzuwirken und Druck auszuüben. Dies gilt umso mehr, wenn die User im Internet Kommentare posten und diskutieren dürfen, ohne sich registrieren und ihre Identität preisgeben zu müssen. Dadurch können besagte Interessenvertreter dort auch unentdeckt tätig werden, um Redakteure auf bestimmte Fährten zu lenken oder deren Arbeitsweise in Frage zu stellen und systematisch zu diskreditieren.

In seinem Aufsatz "The trouble with transparency" beschäftigt sich David S. Allen (2008, S. 335) mit der "Ethik der Transparenz" im US-amerikanischen Journalismus. Mit Verweis auf die Ethiktheorie des französischen Philosophen Michel Foucault erläutert er, dass Transparenz auch als eine Form der sozialen Kontrolle genutzt werden kann: „Demands for transparency by critics of traditional journalism is less a way of understanding how journalism is done and far more a way of trying to exert pressure on journalistic outlets to change what it is they do.” (ebd.) In einer transparenten “Überwachungsgesellschaft”, so Allen, sei die Pressefreiheit nicht nur durch staatliche Überwachung bedroht: „The fear that government is watching is no longer the only threat facing journalists; surveillance also comes from newer media, private corporations, private citizens and even from within the profession itself. Surveillance has become, in important ways, more democratic and perhaps more powerful.” (ebd.)

Transparenz auf der Vermittlungsebene und Unabhängigkeit können sich also durchaus entgegenstehen. Die Redaktion muss deshalb jeweils abwägen,

welche Bereiche des Redaktionsgeschehens sie wie nach außen kehren kann, ohne ihre Autonomie zu gefährden.

9.2 Aufgabenbezogene Schwerpunktsetzungen

Im Folgenden soll erläutert werden, welche Schwerpunktsetzungen in der externen Transparenzkommunikation plausibel sind, wenn die Redaktion das Ziel der redaktionellen Transparenz verfolgt. Eine empirische Überprüfung der damit verbundenen Annahmen über das Rezeptionsverhalten der Adressaten steht allerdings noch aus. Beim Ziel der redaktionellen Qualitätstransparenz konzentriert sich die Betrachtung auf die Qualitätssicherung in den genannten Themenbereichen.

Als Verständnisgrundlage für alle anderen Inhalte ist es erforderlich, zunächst die Grundzüge der Redaktionsorganisation darzustellen. Dazu gehören die übergreifenden Ziele und Strategien, das Organigramm, die Chefredaktion, Mitarbeiterzahl und Standort sowie die Einbettung in das Medienunternehmen (Verlag, Medienkonzern).

Darauf aufbauend bietet es sich an, den Schwerpunkt auf die folgenden drei Aufgabenbereiche zu legen: die redaktionelle Content-Produktion, die redaktionelle Personalarbeit und die externe Transparenzkommunikation.

(1) Redaktionelle Content-Produktion

Was die einzelnen Aufgabenbereiche anbelangt, so trägt die Darstellung der Content-Produktion und insbesondere des Content-Produktionsprozesses am unmittelbarsten dazu bei, dass die Rezipienten das Zustandekommen journalistischer Inhalte nachvollziehen und dadurch Rückschlüsse auf deren Qualität ziehen können. Ins Zentrum der externen Transparenzkommunikation sind dabei die folgenden Themen zu rücken:

- Informationen über die Profile der Redaktionsmitarbeiter: Weil aktuelle Medieninhalte nicht standardisierbar und daher auch nicht in immer gleicher Weise produzierbar sind, spielen die individuellen Erfahrungen und Kenntnisse der Redakteure und freien Mitarbeiter in der Content-Produktion eine gewichtige Rolle. Wenn die Redaktionsmitarbeiter diese Erfahrungen und Kenntnisse darlegen und mit Informationen zu ihren Aufgaben und Arbeitsschwerpunkten verknüpfen, dann liefern sie dem Publikum damit Indikatoren für die Qualität ihrer journalistischen Arbeit.

- Informationen über verbindliche Verhaltensvorgaben, Programme und Pläne. Sie sind Bestandteil der formalen Struktur der Redaktionsorganisation.[171]
- Informationen über das Handeln der Redaktionsmitarbeiter im Content-Produktionsprozess: Verhaltensvorgaben, Programme und Pläne, fallweise Anweisungen, individuelle Entscheidungen der Autoren und Abstimmungsprozesse werden sichtbar, wenn die Redaktionsmitarbeiter ihr Handeln im Leistungsprozess offenlegen. So können die Autoren oder Autorenteams ihre Vorgehensweise bei der Produktion bestimmter Beiträge beschreiben. Und die Führungskräfte stellen dar, inwiefern sie sich koordinierend oder durch persönliche Weisungen in diesen Prozess eingeschaltet haben.[172]

Damit keine kommunikativen Widersprüche entstehen, müssen die formal festgelegten Verhaltensvorgaben und Programme mit den tatsächlich angewandten Programmen übereinstimmen, die sich im Handeln der Redaktionsmitarbeiter zeigen. Haben sich in der Redaktion andere Handlungsroutinen herausgebildet, als offiziell verkündet (individuelle Handlungsschemata und informale Programme), so wird das der Glaubwürdigkeit der redaktionellen Selbstdarstellung eher schaden als nützen. Nicht abträglich sind hingegen informale Handlungsroutinen, welche die formal geregelten Arbeitsschritte ergänzen und nicht im Widerspruch dazu stehen.

(2) Redaktionelle Personalarbeit

Des Weiteren ist in der externen Transparenzkommunikation ein besonderes Schwergewicht auf Handeln und Struktur im Bereich der Personalarbeit zu legen. Das betrifft insbesondere die Auswahl und Aus- und Weiterbildung der folgenden Mitarbeiter:

- Redakteure und freie Mitarbeiter, die in die journalistische Berichterstattung eingebunden sind
- Führungskräfte, die für die Konzeption und laufende Produktion journalistischer Inhalte zuständig sind

Dies ist damit zu begründen, dass der Journalismus in hohem Maße von den individuellen und kreativen Leistungen seiner Protagonisten lebt, die sich ständig

171 Siehe dazu die Ausführungen in Abschnitt 7.2.3.3.
172 Siehe dazu die Ausführungen in Abschnitt 7.3.1.

mit neuen Themen und Rechercheproblemen auseinandersetzen müssen – und das oftmals unter hohem Zeitdruck. Die Auswahl der Mitarbeiter (zum Beispiel aufgrund des Entscheidungskriteriums, dass sie ein Volontariat oder eine als gleichwertig angesehene journalistische Ausbildung abgeschlossen haben) und ihre Aus- und Weiterbildung innerhalb der Redaktion haben daher einen wesentlichen Einfluss auf die Qualität der journalistischen Inhalte.

(3) Externe Transparenzkommunikation

Da die Qualität der selbstbezüglichen Informationen für die Rezipienten nur schwer einzuschätzen ist, empfiehlt es sich, auch hier für Transparenz auf der Vermittlungsebene zu sorgen: Welche Ziele und Strategien gelten für den Aufgabenbereich der Transparenzkommunikation? Wie ist er strukturiert? Wie handeln die darin eingebundenen Mitarbeiter? Und wenden sie dabei die formalen Regeln und Ressourcen an? Es geht hier also darum zu zeigen, wie die selbstbezüglichen Inhalte entstanden sind, um auf diese Weise deren Glaubwürdigkeit zu steigern. Dahinter stehen die empirisch zu überprüfenden Thesen, dass 1. Transparenz zu einer höheren Glaubwürdigkeit der Redaktionsorganisation führt und 2. dass die Glaubwürdigkeit der Informationen über den Aufgabenbereich der externen Transparenzkommunikation eine Voraussetzung für die Glaubwürdigkeit der Informationen über die anderen Aufgabenbereiche wie Produktion oder Personalarbeit ist.

10 Der Doppelcharakter der externen Transparenzkommunikation

Will eine Redaktion Außenstehenden und insbesondere Lesern und Nutzern Einblicke in ihre Arbeit verschaffen, so fallen diese Aktivitäten zunächst in den Aufgabenbereich der Öffentlichkeitsarbeit. Redaktionen weisen nun aber die Besonderheit auf, dass ein Teil der externen Transparenzkommunikation eng mit der journalistischen Arbeit verwoben ist, und zwar vor allem dann, wenn die Redakteure und freien Autoren offenlegen, wie sie bei der Erstellung ihrer journalistischen Beiträge vorgegangen sind, wenn sie also ihr Handeln im Content-Produktionsprozess beschreiben. Erscheinen diese Informationen im redaktionellen Teil der Zeitung und ihrer Online-Angebote, so werden sie zum Produktbestandteil. Die Ziele der Transparenzkommunikation fließen deshalb sowohl in die konzeptionelle Entwicklung des redaktionellen Teils als auch in die täglich neue Produktion der Zeitung und ihrer Inhalte ein. Externe Transparenzkommunikation ist daher nicht nur als PR-Aufgabe, sondern zum Teil auch als journalistische Aufgabe anzusehen. Diese funktionalen Verästelungen gilt es hier noch etwas genauer auszuleuchten.

10.1 Spezielle Form der Öffentlichkeitsarbeit

Externe Transparenzkommunikation wurde in Abschnitt 2.4.2.5 als gemanagte Kommunikation einer Redaktionsorganisation mit ihrer Umwelt definiert, die vom Bemühen um redaktionelle Transparenz und/oder redaktionelle Qualitätstransparenz geleitet ist. Ihr Ziel besteht entweder darin, für eine möglichst umfassende Durchsichtigkeit der Redaktion als soziales System organisierten Handelns insgesamt zu sorgen (redaktionelle Transparenz) oder speziell ihre Strukturen und Aktivitäten im Bereich der Qualitätssicherung sichtbar zu machen (redaktionelle Qualitätstransparenz).

Im Folgenden wird zu begründen sein, warum Transparenzkommunikation als eine spezielle Form der Öffentlichkeitsarbeit bzw. Public Relations (PR) anzusehen ist. Zunächst ist dafür zu klären, welche ‚allgemeine' Definition von PR dieser Betrachtung zugrunde liegen soll.

A. Funck, *Die transparente Redaktion,* DOI 10.1007/978-3-658-11156-4_10,
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Romy Fröhlich (2008, S. 97ff.) zufolge lassen sich die wissenschaftlichen PR-Definitionen dahingehend systematisieren, ob sie PR primär aus einer Handlungs-, Organisations- oder Gesellschaftsperspektive heraus beschreiben (Systemsystematik)[173] und ob sie PR in Abgrenzung zu anderen Kommunikationsformen wie Journalismus, Werbung und Propaganda zu erklären versuchen (Abgrenzungssystematik). Die genauen Unterschiede ergeben sich aus den gewählten Theorieentwürfen und disziplinären Blickwinkeln (u.a. kommunikationswissenschaftliche, organisationssoziologische und wirtschaftswissenschaftliche Sicht).

Da es in dieser Arbeit um die Funktion der PR bzw. der Transparenzkommunikation für Redaktionen geht, rückt hier die Organisationsperspektive in den Mittelpunkt der Untersuchung. PR werden als Organisationsfunktion und nicht als gesellschaftliches Funktionssystem oder Teilsystem behandelt. Dabei wird auf Theorieangebote zurückgegriffen, die eine Verknüpfung von System- und Handlungstheorie ermöglichen.[174] Die Strukturationstheorie dient dabei als verbindender Analyserahmen (vgl. Giddens 1984, 1997).

In der kommunikationswissenschaftlichen Forschung werden PR aus der Organisationsperspektive häufig als Teil der Organisationskommunikation angesehen, die einer von Röttger, Preusse und Schmitt entwickelten Begriffssystematik zufolge alle Formen der Kommunikation in und von Organisationen einschließlich der informalen Kommunikation umfasst (vgl. Röttger, Preusse & Schmitt 2011, S. 25–29). Teilweise wird Öffentlichkeitsarbeit auch auf Managementaufgaben reduziert (vgl. ebd., S. 27; Jarren & Röttger 2008, S. 19). Diese Sichtweise soll hier jedoch nicht geteilt werden, weil Öffentlichkeitsarbeit sowohl Management- als auch Leistungsprozesse einschließt, so wie sie in Abschnitt 7.2.3.3 dieser Arbeit beschrieben sind: Wenn PR-Verantwortliche Pressemitteilungen verfassen und für verschiedene Medienkanäle unterschiedlich aufbereiten, so ist diese Tätigkeit Teil eines Leistungsprozesses. Stellen sie generell gültige Regeln für das Schreiben von Pressemitteilungen auf, so nehmen sie damit Managementaufgaben wahr.

Statt Public Relations mit PR-Management gleichzusetzen, sollen sie wie bei Röttger, Preusse und Schmitt (2011, S. 27) unter Rückgriff auf das begriffli-

173 Aus gesellschaftlicher Perspektive wird nach der Funktion der Öffentlichkeitsarbeit für die Gesellschaft insgesamt gefragt. Im Fokus steht daher, welche Leistung sie als Teil der öffentlichen Kommunikation erbringt (vgl. Jarren & Röttger 2008, S. 19). Aus der Handlungsperspektive versuchen die Autoren, das Handeln der an der Öffentlichkeitsarbeit beteiligten Akteure zu beschreiben. Und aus der Organisationsperspektive betrachten sie die Funktionen und Leistungen der PR für Organisationen. (vgl. Fröhlich 2008, S. 107)

174 Zur grundlegenden Kritik an systemtheoretischen Theorieangeboten, die das handelnde Subjekt aus der Betrachtung ausklammern, vgl. die Ausführungen von Jarren und Röttger (2009, S. 29–31).

che Inventar der betriebswirtschaftlichen Managementtheorie als „gemanagte Kommunikation“ definiert werden. Mit gemanagt ist gemeint, dass die Organisation ihre Kommunikationsaktivitäten lenkt, um bestimmte Ziele zu erreichen. Dafür nehmen die dazu ermächtigten Organisationsmitglieder Funktionen der Planung, Steuerung (Organisation, Personaleinsatz, Führung) und Kontrolle wahr.[175]

Zu definieren ist auch, an wen sich Organisationen mit ihren PR-Aktivitäten richten: In der Betriebswirtschaftslehre werden Public Relations dem Zuschnitt des Faches entsprechend aus der auf Unternehmen verengten Organisationsperspektive heraus betrachtet und dabei als eine Unterfunktion des Marketing dargestellt. Als Instrument der Kommunikationspolitik dienen sie ebenso wie Werbung, Verkaufsförderung oder Direktmarketing dazu, den Absatz der unternehmenseigenen Produkte zu fördern. (vgl. Röttger, Preusse & Schmitt 2011, S. 22–24) Die Aktivitäten zielen in erster Linie auf die (potenziellen) Kunden des Unternehmens. (vgl. Bruhn 2010, S. 233)

In dieser Arbeit wird jedoch von einem breiter gefassten Adressatenkreis der Public Relations ausgegangen, so wie er in den kommunikationswissenschaftlichen, auf die Organisationsperspektive bezogenen Ansätzen zum Ausdruck kommt: Die externe PR-Kommunikation richtet sich demnach nicht nur an die externen Stakeholder, sondern an das gesamte gesellschaftliche Umfeld der Organisation. Als Stakeholder werden dabei Personen oder Gruppen bezeichnet, die aktiv auf das Organisationshandeln Einfluss nehmen können oder davon betroffen sind. (vgl. Röttger, Preusse & Schmitt 2011, S. 22–29)

Ein weiterer Definitionsbaustein sind die Ziele von PR. Die zentrale Funktion der externen PR wird aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive vielfach darin gesehen, die Organisationsinteressen und das Handeln der Organisationsmitglieder nach außen hin zu legitimieren, das heißt für deren weitreichende Akzeptanz zu sorgen. Zu diesem Zweck muss die Organisation Kommunikationsbeziehungen zur Öffentlichkeit und zu speziellen Bezugsgruppen aufbauen und pflegen. (vgl. ebd.)

Diese Kommunikationsbeziehungen nutzt sie jedoch nicht nur, um ihre Umwelt zu beeinflussen (Außenperspektive). Jarren und Röttger (2009, S. 34f. u. 44f.) nennen noch eine weitere Funktion, die PR für Organisationen erbringen, um sie zu legitimieren: Sie besteht darin, „auf der Basis systematischer Umweltbeobachtung legitimations- bzw. organisationsrelevante Informationen aus der Organisationsumwelt in die organisationale Systemreproduktion einzuspeisen“ (ebd., S. 44). Mit legitimationsrelevanten Informationen sind aus Fremdbeobachtungen resultierende Fremdbeschreibungen gemeint.

175 Siehe dazu die Erläuterungen in Abschnitt 7.2.3.1 dieser Arbeit.

Röttger, Preusse und Schmitt (2011, S. 127) verstehen unter Fremdbeschreibungen „die in der Umwelt einer Organisation angefertigten und für diese auch wahrnehmbaren Beschreibungen bzw. Thematisierungen ihrer selbst". Indem die für externe PR Verantwortlichen diese Umweltinformationen beschaffen und an andere Organisationsbereiche weiterleiten, erbringen sie eine nach innen gelenkte Informations- und Vermittlungsleistung und ermöglichen dadurch die Reflexierung der Organisation: „Ziel ist es, eine weitgehende Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdbeschreibung zu erzielen, um damit eigene Interessen (besser und ‚begründeter') durchsetzen zu können." (Jarren & Röttger 2009, S. 45) Die interne Öffentlichkeitsarbeit hat demgegenüber die Aufgabe, Informationen über unterschiedliche Selbstbeobachtungen und -beschreibungen zu erfassen und weiterzuleiten. (vgl. ebd., S. 44).

Auf Grundlage der vorangegangenen Erläuterungen lässt sich der Begriff der externen Öffentlichkeitsarbeit wie folgt definieren:

Externe Öffentlichkeitsarbeit ist die gemanagte Kommunikation einer Organisation mit ihrer Umwelt, deren Ziel darin besteht, die organisationalen Interessen und Aktivitäten zu legitimieren. Das geschieht durch eine gezielte und strategisch geplante Beeinflussung der Umwelt und durch das Weiterleiten von Fremdbeschreibungen an andere Organisationsbereiche, um einen internen Reflexionsprozess über die Organisationspolitik in Gang zu halten.

Als Nächstes ist nun zu fragen, inwiefern die anfangs genannte Definition der externen Transparenzkommunikation von diesem PR-Verständnis abweicht: Die Zielsetzung der Transparenzkommunikation (TK) besteht definitionsgemäß darin, die redaktionelle Transparenz bzw. Qualitätstransparenz zu verbessern. Damit die Redaktionsorganisation für Außenstehende durchsichtiger und verstehbarer – also transparenter – wird, müssen die TK-Verantwortlichen ihnen möglichst umfassende Einblicke gewähren und ihre Ausgrenzungs- und Auswahlentscheidungen offenlegen. Außerdem muss sich die Redaktion in der Kommunikation über sich selbst um Wahrhaftigkeit und somit um eine möglichst große Annäherung an die organisationale ‚Wirklichkeit' bemühen, damit aus Sicht der Rezipienten keine unauflösbaren Widersprüche entstehen.

> „Das Publikum kann Diskrepanzen zwischen direkt wahrgenommenen Wirklichkeitsausschnitten und Medienwirklichkeiten (Realitätsvergleich) oder zwischen den verschiedenen Medienwirklichkeiten (Medienvergleich) wahrnehmen. Beispiele für Diskrepanzen sind Unwahrheiten, Tabuisierungen, wahrnehmbare Beschönigungen, die Auslassung negativer Information etc." (Bentele 2008, S. 157)

Demgegenüber zielen PR auf eine „möglichst vorteilhafte Selbstdarstellung und Beeinflussung der Öffentlichkeit oder von Teilen der Öffentlichkeit im Sinne der eigenen, partikularen Interessen“, wie Röttger, Preusse und Schmitt es ausdrücken (2011, S. 31). Dieses Legitimationsziel kann eine Organisation auch durch persuasive und verdeckt selektive Kommunikation erreichen, während das Transparenzziel eine solche Vorgehensweise ausschließt – es ist also enger gefasst.

Gerade in der praxisorientierten PR-Literatur werden die Ziele Transparenz und Offenheit zwar zum Teil genannt und mit dem Vertrauensziel[176] in Verbindung gebracht, doch bleibt dabei häufig ungeklärt, was darunter genau zu verstehen ist und wie die entsprechenden Wahrnehmungsmöglichkeiten und kommunikativen Botschaften beschaffen sein müssen. PR-Praktiker haben auch nicht per se ein Interesse daran, Transparenz im hier definierten, umfassenden Sinne herzustellen und die Wahrhaftigkeit der eigenen Aussagen überprüfen zu lassen. Statt den Bezugsgruppen ungeschminkte Einblicke in den Arbeitsalltag ihrer Organisation zu ermöglichen, inszenieren PR-Verantwortliche imagewirksame Ereignisse wie den „Tag der offenen Tür“ oder die Jubiläumsveranstaltung. Sie beeinflussen, was die Besucher wahrnehmen und erleben und was ihnen verborgen bleibt. (vgl. Bentele 2008, S. 156f.)

Noch leichter lässt sich diese ‚Scheintransparenz‘ mit kommunikativen Mitteln erzeugen, etwa wenn ein Zeitungsverlag in einer Pressemitteilung die Einrichtung eines Newsrooms trotz der dadurch möglich gewordenen Stellenstreichungen als wichtigen Meilenstein zur Qualitätsverbesserung preist, gleichzeitig jedoch verschweigt, dass die verbliebenen Redakteure seither noch weniger Zeit für das Gegenprüfen von Fakten und für andere Qualitätskontrollen haben. Die PR-Maßnahme zielt auf eine positive Darstellung des Newsroom-Konzeptes, nicht aber auf eine möglichst große Annäherung an die redaktionelle ‚Wirklichkeit‘. Peter Szyszka (2009, S. 145) plädiert denn auch für eine „funktionale Transparenz“: Um mögliche Angriffsflächen zu begrenzen, sollen die Organisationen nach diesem Verständnis nur Informationen herausgeben, die ihren Eigeninteressen zugutekommen.

Wenn eine Redaktion wie von Szyszka vorgeschlagen vor allem Informationen streut, die sie in einem vorteilhaften Licht erscheinen lassen und keinen Zündstoff bergen, so schafft sie damit keine redaktionelle Transparenz im Sinne der in Abschnitt 2.4.2.3 vorgenommenen Definition. Die „funktionale Transparenz“ ist auch deshalb kritisch zu sehen, weil die Organisationen zum Teil mit Stakeholdern konfrontiert sind, die ihnen ein Mehr an Offenheit abverlangen und

176 Die Vertrauensbildung ist ein vielgenanntes übergeordnetes Ziel der PR; der Begriff taucht erstmals bei Carl Hundhausen auf. (vgl. Bentele 1994a, S. 150)

dies gerade in Krisenzeiten auch tun. Einer durch Fremdtransparenz angestoßenen öffentlichen Diskussion können sie sich vielfach gar nicht entziehen. (vgl. Bentele & Seiffert 2009, S. 51)

Einen höheren Anspruch an die Wirklichkeitsnähe der Öffentlichkeitsarbeit formuliert Günter Bentele (2008). Ihm zufolge kann eine Organisation das Vertrauen, das die Öffentlichkeit ihr entgegenbringt, langfristig nur dann durch PR-Maßnahmen stabilisieren, wenn sie einen möglichst großen Wirklichkeitsbezug herstellt, indem sie die Sachverhalte und Ereignisse „adäquat", das heißt nach bestimmten Regeln rekonstruiert. Sein erkenntnistheoretisch begründeter „rekonstruktiver Ansatz" ist aus der Auseinandersetzung mit systemtheoretischen und konstruktivistischen Ansätzen der PR- und Kommmunikationswissenschaft hervorgegangen, denen er zum Teil einen „mangelnden Wirklichkeitsbezug" attestiert. (vgl. ebd., S. 148–158)

Rekonstruktion definiert Bentele als „Informations-, Wahrnehmungs- oder Beobachtungsprozess, in dem (…) Wirklichkeit, die außerhalb von Lebewesen existiert, von diesen (…) verarbeitet wird, und zwar so, dass isomorphe (strukturähnliche) Konstrukte, eben Rekonstrukte, entstehen" (ebd., S. 152). Durch Beobachtung wird diese Wirklichkeit kognitiv konstruiert, durch sprachliche Beschreibung wird sie kommunikativ rekonstruiert. Eine Person, die ein Ereignis oder einen Sachverhalt rekonstruiert, tut dies aus einer bestimmten örtlichen, zeitlichen und sozialen Perspektive heraus. Außerdem sind ihre Wahrnehmungen selektiv, und auch die zu kommunizierenden Inhalte und sprachlichen Mittel wählt sie aus und greift dabei auf bestimmte Selektionsmuster zurück. (vgl. ebd., S. 148–154)

Hier zeigt sich, dass ein Transparenzverständnis, das an Wahrhaftigkeit, also an das Bemühen um eine wahrheitsgemäße Selbstdarstellung der redaktionellen Arbeit geknüpft ist, zum Teil ähnliche Anforderungen an die Qualität der Transparenzkommunikation mit sich bringt wie ein der Wahrhaftigkeit verpflichteter Journalismus.[177] Welche Anforderungen das sind, wird im elften Kapitel noch genauer erläutert. Das Erzeugen von redaktioneller Transparenz ist somit als eine spezielle Form der Öffentlichkeitsarbeit anzusehen, die an bestimmte Qualitätsziele und daraus abgeleitete Spielregeln gebunden ist. Sie ist erst dann gegeben, wenn eine Redaktion nicht nur dort, wo es ihr gerade passt und vorteil-

177 Vom Journalismus werden PR in der kommunikationswissenschaftlichen Literatur über die Differenzen interessengeleitet/nicht-interessengeleitet und Fremdarstellung/Selbstdarstellung abgegrenzt. Journalismus strebt demnach die nicht-interessengeleitete Fremdthematisierung von Organisationen und Sachverhalten an, während PR auf eine möglichst vorteilhafte Selbstdarstellung der Organisation im Sinne ihrer eigenen Interessen zielt. (vgl. Jarren & Röttger 2009, S. 31–34; Szyszka 2008b; Wehmeier & Bentele 2000, S. 30)

haft erscheint, selektiv Informationen herausgibt, sondern sich auch für Anfragen und Kontrollen von außen öffnet und sich um Wahrhaftigkeit bemüht.

Wie bereits beschrieben, verfolgen PR das Ziel der Legitimation auf zwei Wegen, nämlich einerseits, indem sie die Akteure und Organisationen in der redaktionellen Umwelt beeinflussen und andererseits, indem sie intern als Vermittler von Fremdbeschreibungen fungieren und so zur Reflexion über die Organisationspolitik beitragen. (vgl. Jarren & Röttger 2009, S. 34f.) Die PR-Verantwortlichen können entweder versuchen, das gewollte Selbstbild der Organisation in Form von Selbstbeschreibungen nach außen hin ‚durchzusetzen', so dass es stärker mit den Fremdbeschreibungen harmoniert, oder darauf hinzuwirken, dass die Organisation etwas an ihrem Selbstbild ändert. In der Transparenzkommunikation bewirkt das Ziel der redaktionellen (Qualitäts-)Transparenz, dass die Selbstbeschreibungen in erster Linie kognitiver Natur sind: Sie dienen dazu, das Wissen der Bezugsgruppen über die Redaktionsorganisation zu erweitern und werden daher auch nur mit denjenigen Fremdbeschreibungen abgeglichen, die den Wissensstand des Publikums widerspiegeln.

Die Definition der externen Transparenzkommunikation aus Abschnitt 2.4.2.5 lässt sich daher noch um einen Satz erweitern:

Externe Transparenzkommunikation ist die gemanagte Kommunikation einer Redaktionsorganisation mit ihrer Umwelt, die vom Bemühen um redaktionelle Transparenz und/oder redaktionelle Qualitätstransparenz geleitet ist. Das geschieht durch eine gezielte und strategisch geplante Erweiterung des Wissens der Bezugsgruppen über die Redaktionsorganisation und durch das Weiterleiten von darauf bezogenen Fremdbeschreibungen an andere Organisationsbereiche, um einen internen Reflexionsprozess über die Organisationspolitik in Gang zu halten.

Vom sogenannten Dialog- oder Direktmarketing, wie es in der betriebswirtschaftlichen Literatur beschrieben wird, unterscheiden sich Öffentlichkeitsarbeit und Transparenzkommunikation weniger durch die Mittel als vielmehr im Hinblick auf ihre Ziele und Botschaften: Zwar können die Akteure der externen Transparenzkommunikation neben Massenmedien ebenfalls Medien der interpersonalen Kommunikation (Briefe, E-Mails, Telefon, interaktive Tools) und Face-to-Face-Kommunikation einsetzen, um ihre Bezugsgruppen zu erreichen und mit ihnen in einen Dialog zu treten. Doch während das Direktmarketing vor allem dazu dient, bestimmte Vertriebsziele zu erreichen, und daher nicht nur auf die kognitive, sondern auch auf die emotionale Ansprache der (potenziellen) Kunden setzt, verfolgt die Redaktion mit ihrer Transparenzkommunikation keine

direkten Vertriebsziele. (vgl. Bruhn 2009, S. 385ff.) Diese Aufgabe überlässt sie dem Marketingbereich des Verlages oder Medienunternehmens.

Ein weiterer Unterschied zum Direktmarketing besteht darin, dass die redaktionelle Transparenzkommunikation kein exklusives Angebot für bestimmte Leser und Nutzer ist. Die Inhalte stehen prinzipiell allen Interessierten offen. Sie haben daher einen öffentlichen Charakter, werden aber nicht nur öffentlich kommuniziert.

10.2 Teil des journalistischen Produktes

Die externe Transparenzkommunikation als eine besondere Form der redaktionellen Selbstdarstellung lässt sich zwar der Redaktions-PR zuordnen, berührt aber gleichzeitig auch Fragen der laufenden Content-Produktion und der konzeptionellen (Weiter-)Entwicklung der journalistischen Produkte (Produktentwicklung). Letztere wird in der marketingwissenschaftlichen Literatur als Produktpolitik bezeichnet (vgl. Siegert 2002, S. 176f.).

Der Doppelcharakter der Transparenzkommunikation zeigt sich vor allem dann, wenn es darum geht, das auf einen bestimmten Artikel, eine Themenseite oder Zeitungsausgabe bezogene Handeln der Redakteure und freien Mitarbeiter im Leistungsprozess und die darauf bezogenen Führungsentscheidungen ihrer Vorgesetzten für die Leser und Nutzer transparent zu machen. Karlsson (2010, S. 537ff.) trennt hier zunächst zwischen zwei Spielarten der Transparenz: der Veröffentlichung oder Offenlegung von Informationen (disclosure transparency) und der partizipatorischen Transparenz (participatory transparency).

Partizipatorische Transparenz entsteht als eine Art Nebeneffekt, wenn die Redaktion ihre Leser und Nutzer direkt vor Ort oder über interaktive Tools in Prozesse der Themenfindung, Recherche und Weiterentwicklung journalistischer Inhalte einbindet oder sie sogar als sogenannte Laien-, Leser- oder Bürgerreporter[178] einsetzt. Direkt erfahrbar wird die journalistische Arbeit für die Leser und Nutzer zum Beispiel, wenn sie die Redakteure auf einer Recherchetour begleiten oder als Laienreporter ihre selbstverfassten Beiträge mit ihnen durchsprechen.

Transparenz im Sinne einer Offenlegung von Informationen über die Vorgehensweise bei der Produktion journalistischer Inhalte entsteht im Unterschied zur partizipatorischen Transparenz nicht ‚nebenbei' in kollaborativen Prozessen, sondern bedarf der gezielten Kommunikation. Wenn die Aussagen über die Redaktion und ihre Arbeitsweise (kommunikative Transparenz) im eigenen Medi-

178 Ein wichtiges Motiv für die Einbindung von Leserreportern ist die Steigerung der Leser-Blatt-Bindung. Ihre Beiträge werden zum Teil des Produktes, was zu einer höheren Identifikation beitragen soll. (vgl. Riefler 2009, S. 16)

um vermittelt werden, dann können sie so eng mit den journalistischen Inhalten verknüpft sein, dass sie zum Produktbestandteil werden. Diese Verknüpfung gilt es nun genauer zu betrachten:

Transparenz gehört zu den in Abschnitt 5.3 beschriebenen zentralen journalistischen Qualitätskriterien. Auf der Ebene der journalistischen Inhalte (Transparenz auf der Inhaltsebene) lässt sie sich befördern, indem Autoren und Recherchеure ihre Quellen offenlegen, Fehler in ihren Artikeln für die Leser sichtbar korrigieren, ihre Artikel im Internet mit zusätzlichem Recherchematerial und Originaldokumenten verlinken oder mit Nutzern über inhaltliche Fragen diskutieren. (vgl. Meier & Reimer 2011, S. 138f. u. 141; Smolkin 2006, S. 21) Solche Informationen erleichtern es den Lesern, das von den Autoren Geschriebene einzuordnen und nachzuprüfen, wobei das Prüfen allerdings relativ aufwendig ist und ein mehr oder weniger großes Fachwissen erfordert.

Wie in Abschnitt 2.3.4 erläutert, können diese auf den Inhalt des Artikels bezogenen Informationen durch Informationen über die Vorgehensweise der Autoren und Vorgesetzten ergänzt werden, um den Lesern die Qualitätsbeurteilung zu erleichtern. Sie beziehen sich nicht unmittelbar auf den Berichterstattungsgegenstand, sondern auf die redaktionellen Produktionsprozesse, die sich einzelnen Artikeln, Themenkomplexen oder Serien zuordnen lassen (Transparenz auf der Vermittlungsebene): Warum haben die Beteiligten das Thema aufgegriffen? Warum haben sie bestimmte Quellen und Informanten ausgewählt? Wie sind sie bei der Recherche vorgegangen? Welche Fragen sind dabei noch unbeantwortet geblieben? Auch diese (Meta-)Informationen sind als Teil der jeweiligen journalistischen Leistung und somit als Teil des journalistischen Angebotes anzusehen, weil sie den Lesern dabei helfen, die Entstehung eines journalistischen Beitrags nachzuvollziehen. Zum Teil sind sie auch nur schwer von den auf die journalistischen Inhalte gerichteten Transparenzbemühungen zu trennen, wie Meier und Reimer mit Blick auf den Online-Journalismus ausführen:

> „Die Möglichkeiten des Internets verwischen entsprechend auch zunehmend die analytische Trennung zwischen Produkt- und Prozessebene der Transparenz: Sind Fehler passiert, verlangt hier eine weitergehende Transparenz nicht nur eine Korrektur der Fakten auf der Beitragsebene, sondern auch eine Erklärung, wie und warum es im journalistischen Prozess dazu kommen konnte. Nutzer-Kommentare unter Online-Artikeln können sich entweder um das Thema des Beitrags drehen oder um den Entstehungsprozess des Beitrags. Beides hängt eng zusammen: Die Diskussion über das Thema kann in Kritik an der Redaktion umschlagen – zum Beispiel über mangelnde Recherche-Sorgfalt oder eine verzerrte Faktenauswahl.“ (Meier & Reimer 2011, S. 140)

Die Informationen über das auf einen bestimmten Artikel, eine Themenstrecke oder Zeitungsausgabe bezogene Handeln können – wie gerade beschrieben − eng mit der journalistischen Berichterstattung und dem darauf bezogenen Leserdialog (z.B. über Online-Kommentarfunktionen oder Diskussionsforen) verwoben sein und dadurch zum Produktbestandteil werden. Sie können aber auch getrennt davon stehen. Das ist zum Beispiel dann der Fall, wenn ein Verlag in einer Broschüre über die Zeitungsredaktion einen Beispielartikel abdruckt und erklärt, wie dieser zustande gekommen ist, um den Lesern die eigene Arbeitsweise näherzubringen.

Insgesamt lässt sich sagen, dass selbstreflexive Informationen, die den Entstehungsprozess eines journalistischen Beitrags erklären, zum Produkt- bzw. Content-Bestandteil werden, wenn sie im redaktionellen Teil der Zeitung oder ihres Online-Auftritts erscheinen. Sie fließen in die Produkt- bzw. Content-Konzeption ein und sind somit für die Produktentwicklung relevant. Und sie sind Gegenstand der laufenden Content-Produktion. Dort ist zu regeln, wie die Autoren der jeweiligen Beiträge die Selbstdarstellungselemente genau ‚mitproduzieren' sollen.

11 Anforderungen an die Qualität der Transparenzkommunikation

Im fünften Kapitel wurden zentrale, multiperspektivisch begründbare Qualitätskriterien vorgestellt, anhand derer sich journalistische Inhalte beurteilen lassen. Zu klären ist nun, welche Kriterien an die Qualität der externen Transparenzkommunikation anzulegen sind.

Wird Transparenz auf der Vermittlungsebene wie in dieser Arbeit als umfassende Durchsichtigkeit und Verstehbarkeit einer Redaktionsorganisation definiert, so erfordert dieses Ziel eine größtmögliche Annäherung an die ‚Wirklichkeit' von Sachverhalten, Handlungen oder gedanklichen Konstrukten. Ein solches, vom Bemühen um eine wahrheitsgemäße und verstehbare Selbstdarstellung getragenes Verständnis bringt zum Teil ähnliche Anforderungen an die Richtigkeit, Relevanz und Aktualität, Transparenz und Wechselseitigkeit mit sich wie ein der Wahrhaftigkeit verpflichteter Journalismus. Das gilt umso mehr, wenn die selbstbezüglichen Informationen direkt im Artikel oder im redaktionellen Teil erscheinen, weil sie dann als Bestandteil des journalistischen Produktes wahrgenommen werden.[179] Auch einige der anderen Qualitätskriterien sind teilweise auf die Transparenzkommunikation (abgekürzt: TK) übertragbar, wie noch zu zeigen sein wird.

(1) Richtigkeit

Beim Kriterium der Richtigkeit fällt die *Mitteilungs-Adäquanz* kaum ins Gewicht, weil die Redaktion Informationen über ihre Umwelt, ihre formalen Organisationselemente, ihre Mitarbeiter und deren Handeln herausgibt, die überwiegend von ihr selbst stammen. Eine Ausnahme bilden zum Beispiel dokumentierte Berichte von externen Gutachtern oder von Medienkritikern: Wenn die Redaktion daraus zitiert, so muss sie das Geschriebene im Sinne der Mitteilungs-Adäquanz korrekt wiedergeben.

179 Siehe dazu die Ausführungen in Abschnitt 10.2 zur Transparenz als Teil des journalistischen Produktes.

A. Funck, *Die transparente Redaktion,* DOI 10.1007/978-3-658-11156-4_11,
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Bei der *Sachverhalts-Adäquanz*, also dem Grad der Übereinstimmung zwischen den Aussagen der Redaktion und den ihnen zugrunde liegenden Sachverhalten, kommt neben dem Objektivitätsproblem noch erschwerend hinzu, dass die Aussagen der Redaktionsmitglieder über sich selbst interessengefärbt und durch eine gewisse Betriebsblindheit gekennzeichnet sein können, ohne dass ihnen diese Einfärbungen und Einengungen des Blickes unbedingt diskursiv bewusst sind. Die Redaktion kann aber dafür sorgen, dass die von ihr über sich selbst verbreiteten Informationen in ihrer Argumentationsstruktur logisch und somit nachvollziehbar sind. So kann sie zum Beispiel auf nachvollziehbare Weise darlegen, wie sie aus dem Qualitätsziel der Unabhängigkeit bestimmte Regeln oder Qualitätssicherungsmaßnahmen für die Redaktionsarbeit abgeleitet hat.

Ein weiteres Teilkriterium der Richtigkeit ist die *ständige Prüfung und Berichtigung* von Aussagen: Die Redaktion kann fehlerhafte Informationen, die sie über sich selbst herausgegeben hat, sofort korrigieren, sobald sie als fehlerhaft erkannt worden sind.

(2) Relevanz und Aktualität

Die Redaktionsorganisation und das Handeln darin lassen sich nicht lückenlos abbilden. Welche Themen innerhalb der einzelnen Themenfelder und Analysebereiche relevant sein können *(externe Relevanz)*, wurde bereits im siebten und achten Kapitel beschrieben. Um zu entscheiden, welche Aspekte eines Themas aktiv kommuniziert werden sollen *(interne Relevanz)*, müssen die Redaktionen auch für die Transparenzkommunikation bestimmte Auswahlregeln definieren, indem sie sich zum Beispiel an den W-Fragen orientieren. Als weiteres Teilkriterium der Relevanz kommt die *ständige Ergänzung* der TK-Inhalte um weitere als relevant erkannte Aspekte hinzu.

Was die *Aktualität* der externen Transparenzkommunikation betrifft, so sind die Leser und Nutzer kontinuierlich auf dem Laufenden zu halten, weil die Redaktionsorganisation durch das Wechselspiel zwischen Struktur und Handeln strukturationstheoretisch betrachtet in einem ständigen Wandel begriffen ist. Neben diesen gänzlich neuen Entwicklungen können auch weitere Aspekte hinzukommen, die vorher schon da waren, die aber niemand gesehen und deshalb auch nicht kommuniziert hatte. Die Redaktion muss nun festlegen, wie oft sie die selbstbezüglichen Informationen aktualisiert. Die *ständige Aktualisierung* der TK-Inhalte ist als ein Teilkriterium der Aktualität anzusehen. Beides setzt voraus, dass den Redaktionsmitgliedern die Veränderungen diskursiv bewusst sind.

(3) Transparenz und Qualitätstransparenz

Will die Transparenzkommunikation als Aufgabenbereich und Organisationseinheit (TK-Einheit) die Beschaffenheit und Entstehung ihrer Aussagen über die Redaktionsorganisation – und daher auch über sich selbst – in irgendeiner Form transparent machen, so kann sie einerseits auf der Inhaltsebene (Inhalte der Transparenzkommunikation) und andererseits auf der Vermittlungsebene ansetzen. Damit die Verlässlichkeit der Aussagen ersichtlich wird, müssen die Redaktionen möglichst viele Beweise oder Indizien für ihre Übereinstimmung mit dem tatsächlichen Handeln und dem tatsächlichen Grad der Zielerreichung liefern. Die (stichprobenartige) Überprüfung erfolgt entweder durch direkte Einblicke der Leser oder durch externe Instanzen, die bei den Lesern als vertrauenswürdig gelten müssen. Dabei ist wiederum zwischen Transparenz und Qualitätstransparenz zu trennen.

Transparenz auf der Inhaltsebene:

- Um Außenstehenden die Überprüfung von Aussagen über ihre Umweltbeziehungen zu erleichtern, kann die Redaktion ihre Vertragspartner (Agenturen, freie Journalisten) namentlich nennen und einen Teil der Verträge oder Verlagsverfassungen offenlegen, soweit das aus rechtlicher und wettbewerbsstrategischer Sicht möglich ist.
- Die Herkunft der Aussagen über die formalen Elemente der Redaktionsorganisation lässt sich transparent machen, indem die Leser und Nutzer schriftliche Dokumente wie Statute und Stellen- oder Prozessbeschreibungen einsehen dürfen. Bei Redaktionsbesuchen können sie Ausstattung und Abläufe direkt in Augenschein nehmen – was allerdings nur für eine begrenzte Zahl von Lesern gilt. Hier kann sich die Redaktion damit behelfen, dass sie ihre Angaben stellvertretend für die gesamte Leserschaft regelmäßig durch eine unabhängige Instanz überprüfen lässt und die Ergebnisse veröffentlicht.
- Bezüglich der Aussagen über das Handeln der Mitarbeiter im Managementprozess ist es denkbar, zugunsten der Transparenz bestimmte Dokumente wie Besprechungsprotokolle oder Ideenskizzen einsehbar zu machen, allerdings nur insoweit, wie diese ‚Offenherzigkeit' die Wettbewerbsposition der Redaktion bzw. des Verlages nicht gefährdet, weil Konkurrenten von den Plänen erfahren. Dabei ist zudem zwischen Nachricht und Meinung zu trennen: Wo handelt es sich um Beschlüsse der Verlags- oder Redaktionsleitung und wo um bloße Meinungsäußerungen zum Veränderungsbedarf in der Redaktion? Wer genau hat sich dahingehend geäußert? Und sollen sol-

che internen Diskussionsprozesse überhaupt nach außen hin sichtbar werden? Wo sind hier die Grenzen zu ziehen?

- Um die Güte der Aussagen über das Handeln der Mitarbeiter im Leistungsprozess transparent zu machen, ist ein relativ hoher Aufwand erforderlich. Das gilt insbesondere für das Handeln im Content-Produktionsprozess: Dass die Leser einen Autor oder ein Autorenteam während der Arbeit begleiten, diese Möglichkeit ist aus verschiedenen Gründen wie dem Informantenschutz oder der Arbeitsökonomie stark begrenzt. Im Nachhinein rekonstruieren lässt sich die Vorgehensweise der Autoren während des Berichterstattungsprozesses allenfalls in Teilen, indem man zum Beispiel deren Kollegen und Informanten befragt.
- Die Angaben zu den individuellen Profilen ihrer Mitarbeiter kann die Redaktion theoretisch durch Zeugnisse, Teilnahmebestätigungen und dergleichen belegen.

Transparenz auf der Vermittlungsebene:

Analog zur Transparenz der Content-Produktion oder der Personalarbeit kann die Redaktion ihrem Publikum auch zeigen, wie die Inhalte der Transparenzkommunikation zustande kommen, indem sie die dafür geschaffenen Umweltbeziehungen und Strukturelemente, das Handeln der dafür zuständigen Mitarbeiter und deren individuelle Profile beleuchtet:

- Umweltbeziehungen: Die Redaktion zeigt, mit welchen externen Akteuren und Institutionen sie im Bereich der Transparenzkommunikation zusammenarbeitet.
- Formale Organisationselemente der Transparenzkommunikation: Die Redaktion kann kommunizieren und – soweit sinnlich wahrnehmbar – auch vor Ort zeigen, welche Stellen, Abteilungen und Hierarchien sie für die Transparenzkommunikation gebildet hat, welche Verhaltensvorgaben, Programme und Pläne sie definiert hat und auf welche Ressourcen sie dabei zurückgreifen kann.[180]
- Handeln im Managementprozess: Die TK-Verantwortlichen machen deutlich, warum sie sich bestimmte Ziele gesetzt und daraufhin bestimmte strategische und operative Entscheidungen getroffen haben.
- Handeln im Leistungsprozess: Die zuständigen Mitarbeiter erklären, wie sie bestimmte Informationen über die Redaktion erhoben haben und welche In-

180 Siehe dazu die Ausführungen in Abschnitt 12.5 zur Organisation der Transparenzkommunikation.

formationslücken sie noch nicht schließen konnten. Dieser Teilbereich der „Metakommunikation über die Metakommunikation“ umfasst auch die ‚Sichtbarmachung des Subjektiven‘. Er steht somit für eine besonders umfassende Form der Transparenzkommunikation.

- Die Redaktion kann die individuellen Profile der für die Transparenzkommunikation zuständigen Mitarbeiter veröffentlichen.

Qualitätstransparenz auf der Inhaltsebene:

Qualitätstransparenz in Bezug auf die Inhalte der Transparenzkommunikation lässt sich herstellen, indem die Redaktion kommuniziert, welche Qualitätskriterien sie dafür definiert hat, und indem sie darlegt, inwieweit die Inhalte diese Kriterien erfüllen.

Qualitätstransparenz auf der Vermittlungsebene:

Die Redaktion kann wie bei der redaktionellen Content-Produktion oder der Personalarbeit versuchen, ihre Qualitätsbemühungen im Bereich der Transparenzkommunikation sichtbar zu machen:

- Auf die Qualitätssicherung bezogene Umweltbeziehungen der Transparenzkommunikation: Die Redaktion zeigt, wie die Verantwortlichkeiten und die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern der Transparenzkommunikation und anderen Abteilungen, Teams und Stelleninhabern im Bereich der redaktionellen Qualitätssicherung geregelt sind und mit welchen externen Institutionen sie diesbezüglich zusammenarbeitet.
- Auf die Qualitätssicherung bezogene formale TK-Elemente: Welche operationalisierbaren Qualitätsziele für die Transparenzkommunikation hat die Redaktion aus den (inhaltlichen) Qualitätskriterien abgeleitet? Welche Strategien zur systematischen Verbesserung der Qualität ihrer selbstbezüglichen Kommunikation verfolgt sie? Welche Verhaltensvorgaben, Programme und Pläne hat sie zum Beispiel für die Fehlerprüfung der selbstbezüglichen Kommunikation eingeführt? (Qualitätskriterium der Richtigkeit)
- Qualitätszielorientiertes Handeln im Managementprozess: Wie und warum hat sich die Redaktion für bestimmte Qualitätsziele und -strategien entschieden? Welche Umsetzungsschritte sind geplant? Denkbar ist zum Beispiel, bestimmte Dokumente wie Projektbeschreibungen oder Ideenskizzen für die Einführung oder die Reorganisation des Qualitätsmanagements einsehbar zu machen.

- Qualitätszielorientiertes Handeln im Leistungsprozess: Die zuständigen Mitarbeiter zeigen, inwiefern sie sich bei der Kommunikation über die Redaktion an bestimmten Qualitätskriterien orientiert haben und begründen ihre Entscheidungen im Qualitätssicherungsprozess.
- Die Redaktion kann darlegen, über welche Erfahrungen und Kenntnisse zum Thema Qualitätssicherung die für die Transparenzkommunikation zuständigen Mitarbeiter verfügen.

(4) Wechselseitigkeit

Beschließt eine Redaktion, sich im Sinne der Transparenz für Anfragen und Redaktionsbesuche von Außenstehenden zu öffnen, so setzt das die ständige Bereitschaft zur wechselseitigen Kommunikation voraus.[181] Diese Offenheit mildert insofern das Relevanzproblem, als dass die Außenstehenden auf Basis ihrer eigenen Relevanzkriterien bestimmte Themen anschneiden oder Details erfragen bzw. sich vor Ort von deren Vorhandensein überzeugen können. Die Redaktion enthebt sich so des Verdachts, dass sie bestimmte, aus ihrer Sicht heikle Sachverhalte vertuschen oder verschleiern will.

(5) Vielfalt und Unabhängigkeit

In der externen Transparenzkommunikation geht es weniger darum, eine Vielfalt der Sichtweisen und Meinungen widerzuspiegeln. Ziel ist es vielmehr, ein möglichst konsistentes Bild von der Redaktion als soziales System organisierten Handelns zu zeichnen, damit die Rezipienten die Informationen zur Beurteilung der redaktionellen Arbeit und damit letztendlich auch der journalistischen Inhalte heranziehen können. Das Kriterium der Vielfalt spielt daher eine untergeordnete Rolle. Kommunikative Selbstdarstellung kann zudem niemals unabhängig sein. Das Kriterium der Unabhängigkeit ist daher nur insofern relevant, als dass die Redaktion externe Kontrollinstanzen einschalten kann, die ihre Aussagen auf deren Richtigkeit hin überprüfen. Eine Voraussetzung ist allerdings, dass diese Kontrollinstanzen sich in irgendeiner Form als unabhängig ausweisen können, damit das Publikum sie als glaubwürdige Quelle akzeptiert.

181 Zu den möglichen Formen der wechselseitigen Kommunikation siehe die Ausführungen in Abschnitt 12.3.3 dieser Arbeit.

(6) Achtung der Persönlichkeit

Das Qualitätskriterium der Achtung der Persönlichkeit betrifft die Frage, ob und inwieweit die in die externe Transparenzkommunikation eingebundenen Mitarbeiter dazu bereit sind, sich bei der Arbeit über die Schulter schauen zu lassen und etwas über ihre individuellen Motive und Entscheidungen im Leistungs- und Managementprozess preiszugeben. Nicht jeder Mitarbeiter wird es zum Beispiel begrüßen, während einer Konferenz gefilmt und so zum Protagonisten eines Videos zu werden, das anschließend auf der Zeitungs-Website landet. Dieses Problem wurde bereits im neunten Kapitel angesprochen, als es um die Grenzen und Risiken der Transparenzkommunikation ging.

(7) Zugänglichkeit und Unterhaltsamkeit

Die Kriterien der Zugänglichkeit und Unterhaltsamkeit gelten für die externe Transparenzkommunikation in demselben Maße wie für den Journalismus. Wie in Abschnitt 10.2 ausgeführt, dient die Selbstthematisierung in erster Linie dazu, das Wissen der Bezugsgruppen über die Redaktionsorganisation zu erweitern, die Inhalte sind überwiegend kognitiver Natur. Deshalb und weil die selbstbezüglichen Inhalte eng mit den journalistischen Inhalten verknüpft und zum Teil sogar in die redaktionelle Berichterstattung eingebunden sind, erscheint es naheliegend, in der externen Transparenzkommunikation einen sachlichen und informativen Stil zu wahren.

12 Transparenzkommunikation als Managementaufgabe

Im zehnten Kapitel wurde erläutert, warum die externe Transparenzkommunikation (abgekürzt: TK) als spezielle Form der Öffentlichkeitsarbeit behandelt werden soll, die aber gleichzeitig auch Fragen der journalistischen Produktion und der an den Publikumsbedürfnissen orientierten konzeptionellen Entwicklung des journalistischen Produktes (Produktentwicklung) berührt. Hier soll es um die Frage gehen, wie Redaktionen ihre Transparenzkommunikation systematisch managen können. Dafür wird im Folgenden auf Erkenntnisse der Kommunikationsforschung – insbesondere der PR-Forschung und Journalistik – sowie der Management- und Organisationsforschung zurückgegriffen. Das dreizehnte Kapitel beschäftigt sich dann mit den Überschneidungen zum Produktentwicklungs- und Produktionsmanagement.

12.1 Grundmodell

Das Transparenzmanagement besteht aus verschiedenen Teilaufgaben, die hier modellhaft dargestellt und analysiert werden sollen. Im Mittelpunkt wird dabei der Planungsprozess stehen, aus dem ein umsetzbarer Problemlösungsentwurf, ein Konzept hervorgeht.

Zunächst sind die generellen Managementfunktionen oder -aufgaben zu nennen, über die in der Managementliteratur weitgehend Konsens besteht und die in Kapitel 7.2.3.1 bereits beschrieben wurden: Planung, Kontrolle, Organisation sowie Personaleinsatz und Führung, die unter dem Begriff Personalmanagement zusammengefasst werden. Die Kontrollfunktion besteht darin, Ergebnisse zu messen und sie mit den Sollwerten zu vergleichen. Weil dieser Soll/Ist-Vergleich in die Situations- und Problemanalyse einfließt, die sämtliche Planungsschritte durchzieht, ist die Kontrolle eng mit der Planung verbunden.

Die Managementfunktionen fallen auf jeder Hierarchiestufe und in jedem Sachfunktionsbereich einer Organisation an (vgl. Steinmann & Schreyögg 2005, S. 6–8). Wie in Abschnitt 7.2.3.3 erläutert wurde, soll dabei davon ausgegangen werden, dass diese Funktionen interdependent sind und sich deshalb auch nicht

A. Funck, *Die transparente Redaktion,* DOI 10.1007/978-3-658-11156-4_12,
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

einzeln oder nacheinander abarbeiten lassen. Diese Interdependenz wird in *Abbildung 15* in Form von Pfeilen dargestellt. Es gibt daher kein Primat der Planung: Bei einer offenen Kommunikationskultur mit flachen Redaktionshierarchien etwa werden die geplanten TK-Maßnahmen anders aussehen als in einer streng hierarchisch organisierten Redaktion.

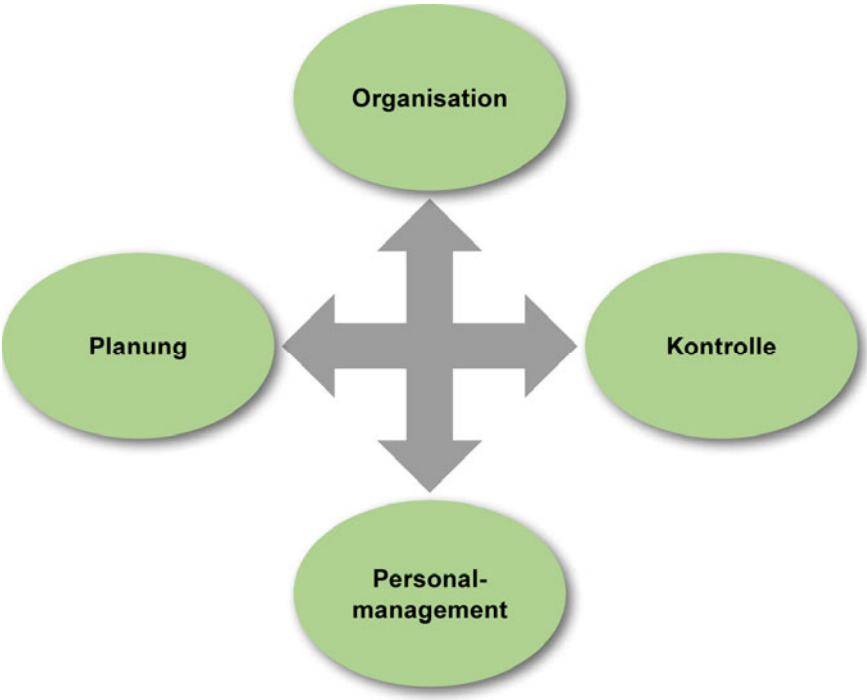

Abbildung 15: Generelle Funktionen des Managements (eigene Darstellung)

Trotzdem nimmt der Planungsprozess in diesem Kapitel den größten Raum ein, weil im Zuge dessen die spezifischen Inhalte, Wege, Mittel und Kontrollmechanismen der Transparenzpolitik festgeschrieben werden. Als Ergebnis dieses Prozesses entsteht ein Konzept, das sich Peter Szyszka (2008a, S. 46) zufolge als der „gedankliche Entwurf für eine potentielle Problemlösung“ definieren lässt. Ohne ein solches Konzept wären die Effizienz und Effektivität der Maßnahmen nicht kontrollierbar und daher auch nicht zu managen.

Mit der systematischen Entwicklung von PR- und Kommunikationskonzepten beschäftigt sich die sogenannte Konzeptionslehre. (vgl. Bentele & Nothhaft

2007, S. 357) Der „konzeptionelle Prozess“ ist dabei mit dem Planungsprozess gleichzusetzen. Das sogenannte Konzeptionspapier fasst die zentralen Entscheidungen dieses Prozesses zusammen. Es kann die zugrunde liegenden Analyse- und Entscheidungsprozesse jedoch nur unvollständig wiedergeben, weshalb es, wie Szyszka betont, häufig den „falschen Eindruck einer linearen Vorgehensweise“ erweckt. (vgl. Szyszka 2008a, S. 46)

Der Planungsprozess wird in der PR- und Marketingmanagement-Literatur in einen analytischen, einen strategischen, einen taktischen bzw. operativen und einen evaluativen Aufgabenbereich untergliedert. Darüber wie auch über die Zuordnung der im Folgenden genannten Aufgabenelemente zu den einzelnen Bereichen besteht ein weitgehender Konsens:

- Die PR-Analyse beinhaltet unter anderem, dass die Planer Informationen über die Ausgangssituation sammeln, das Kommunikationsproblem herausfiltern und daraus die Aufgabenstellungen für die PR-Arbeit ableiten. (vgl. u.a. Bentele & Nothhaft 2007, S. 362–364; Grupe 2011, S. 22–33)
- Die Bestimmung der konkreten, aus der Aufgabenstellung abgeleiteten Kommunikationsziele wird entweder als eigene Phase der Zielfestlegung definiert, die zwischen der analytischen und der strategischen Planung erfolgt (vgl. u.a. Bruhn 2009, S. 123f.), oder als erster Schritt der strategischen Planung gesehen (vgl. u.a. Bentele & Nothhaft 2007, S. 374f.; Tschopp 2008, S. 80–84; Zerfaß 2010, S. 347ff.).
- Mit der strategischen PR-Planung legen die Planer mittel- bis langfristig fest, welche Ziel- oder Dialoggruppen sie mit welchen Kernbotschaften und Themen auf welche Art erreichen wollen. (vgl. u.a. Bentele & Nothhaft 2007, S. 375ff.; Bruhn 2009, S. 225–228)
- Bei der taktischen PR-Planung leiten die Planer zu Paketen gebündelte Maßnahmen aus der PR-Strategie ab und beschreiben dafür die wesentlichen Details, so dass sie realisierbar werden (Operationalisierung). Sie müssen die Einzelmaßnahmen auswählen und aufeinander abstimmen (Maßnahmenpläne) sowie ihre zeitliche Abfolge (Zeitpläne) und die Ressourcen festlegen, die bei der Realisierung zum Einsatz kommen sollen (Kostenpläne/Budgetierung). (vgl. u.a. Bentele & Nothhaft 2007, S. 366f.; Grupe 2011, S. 44f.; Zerfaß 2010, S. 357f.)
- Die PR-Evaluationsplanung bezieht sich auf sämtliche Schritte, die dazu dienen, Qualität und Erfolg der PR-Aktivitäten zu messen und zu kontrollieren. (vgl. u.a. Bentele & Nothhaft 2007, S. 368–370; Bruhn 2009, S. 515ff.; Zerfaß 2010, S. 374f.)

Szyszka (2008a, S. 42) kritisiert, dass der Großteil der in der Konzeptionsliteratur vorgestellten Modelle einen „weitgehend linearen Ablauf von PR-Planungsprozessen“ suggeriere. Inspiriert durch den „Regelkreis der Kommunikation“ von Jürg W. Leipziger (2009) entwirft er ein eigenes Konzeptionsmodell, bei dem er von einer wechselseitigen Abhängigkeit der Planungsschritte ausgeht. Deshalb hält er ein ganzheitliches Denken für notwendig, bei dem „Entscheidungsoptionen immer wieder mit vorausgegangenen, aber auch mit möglichen folgenden Entscheidungsoptionen in Zusammenhang gebracht werden, um Wechselbeziehungen und Konsequenzen zu ermitteln“ (ebd.).

In seinem „AE-Modell“ trennt Szyszka zudem zwischen Analyse- und Entscheidungsprozessen. Er unterteilt den Planungsprozess in Zielentscheidungen, Strategieentscheidungen, Umsetzungsentscheidungen und Ergebnisentscheidungen (er meint damit Evaluationsentscheidungen), denen jeweils eine Analyse vorausgeht. Die Analyse ist demnach nicht als ein getrennter Aufgabenbereich zu verstehen, sondern als ‚Recherchearbeit‘, die alle Planungsbereiche durchzieht. (vgl. Leipziger 2009, S. 15f.; Szyszka 2008a, S. 49–51) Dieser Ansatz soll hier aufgegriffen und für die enger gefasste Fragestellung der TK-Planung herangezogen werden. Anders als bei Szyszka (2008a, S. 64) wird die Evaluation dabei nicht als Teil der taktischen Analyse verstanden, sondern als eigener Bereich, weil sämtliche Managementprozesse Gegenstand der Evaluation sein können. Dementsprechend lassen sich die folgenden Teilbereiche des Planungsprozesses voneinander unterscheiden:

(1) Zielplanung

Situations- und Problemanalyse: Wie will sich der Verlag bzw. die Redaktion mit dem eigenen Leistungsangebot strategisch positionieren (Qualitäts- bzw. Präferenzstrategie) und wie ist die tatsächliche Situation? Welche Kommunikationsprobleme (mangelnde Transparenz und daher mangelndes Qualitätsvertrauen) liegen vor, welche Aufgabenstellung lässt sich daraus ableiten und welche Kommunikationsziele ergeben sich daraus?

Zielentscheidungen: Zielinhalt, Zielausmaß und zeitlicher Bezug

(2) Strategische Planung

Strategische Analyse: Auf welchen Wegen lassen sich die Ziele mittel- bis langfristig verwirklichen (Strategiealternativen), und welche Ressourcen stehen dafür zur Verfügung?

Strategische Entscheidungen: Auswahl der Zielgruppen und Teilöffentlichkeiten, Bestimmung von Themenfeldern und zentralen Inhalten, grundsätzliche kommunikative Vorgehensweise

(3) Taktische Planung

Taktische Analyse: Mit welcher taktischen Herangehensweise und mit welchen auf einzelne Bezugsgruppen ausgerichteten Maßnahmen lassen sich die Strategien bestmöglich umsetzen?

Taktische Entscheidungen: Maßnahmen- , Zeit- und Kostenpläne

(4) Evaluationsplanung

Analyse der Evaluationsmöglichkeiten: Wie kann die Redaktion den Erfolg ihrer Transparenzbemühungen ermitteln?

Evaluationsentscheidungen: Pläne für Wirkungs- und Effizienzkontrollen, für Kontrollen des Handelns im Management- und Leistungsprozess und für Diskrepanzkontrollen

Es wurde bereits begründet, warum der Managementprozess nicht als eine lineare Schrittfolge, sondern als ein reflexiver Prozess zu begreifen ist. Das Gleiche gilt auch für den Planungsprozess. Das Transparenzmanagement-Modell in *Abbildung 16* soll verdeutlichen, dass sich die generellen Managementfunktionen und die einzelnen Teilbereiche der Planung gegenseitig bedingen und ständig untereinander abzugleichen sind.

Im weiteren Verlauf dieses Kapitels sollen die Elemente des Managementmodells genauer durchleuchtet werden: Zunächst geht es um die Planung der Ziele, Strategien, Taktiken und Evaluationsverfahren. Die anschließenden Erörterungen sind der Organisation, dem Personalmanagement und der Kontrolle

bzw. Evaluation der redaktionellen Aktivitäten zur Steigerung der Transparenz gewidmet.

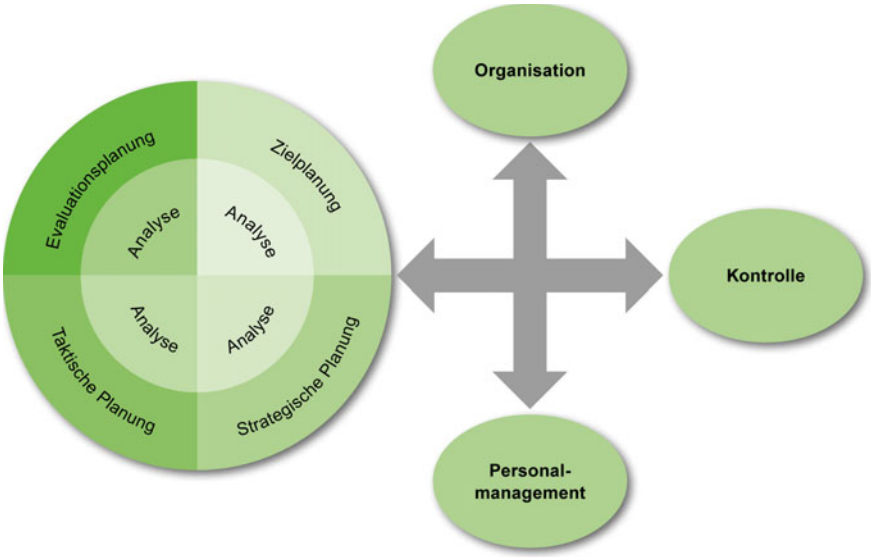

Abbildung 16: Grundmodell des Transparenzmanagements (eigene Darstellung)

12.2 Zielplanung

Die Aufgabenstellung der redaktionellen Öffentlichkeitsarbeit ist durch die Forschungsfrage dieser Arbeit bereits vorgegeben: Die Zeitungs- und Online-Redaktion soll für mehr Transparenz bzw. Qualitätstransparenz auf der Vermittlungsebene sorgen und so die Qualität ihrer journalistischen Arbeit offenlegen.[182] Nun gilt es, auf Basis dieser Aufgabenstellung möglichst präzise Ziele zu formulieren. Drei wesentliche Zieldimensionen sind dabei der Zielinhalt (Was soll erreicht werden?), das angestrebte Ausmaß (Wie viel soll erreicht werden?) und der zeitliche Bezug (Bis wann soll das Ziel erreicht werden?). (vgl. Bruhn 2009, S. 168f.; Leipziger 2009, S. 92f.)

Der *Zielinhalt* bezieht sich auf die gewünschten Konsequenzen der Transparenzkommunikation, die sich den folgenden drei Kategorien zuordnen lassen (vgl. Bruhn 2009, S. 169f.):

182 Siehe dazu die Ausführungen zum Forschungsansatz in Abschnitt 2.4 dieser Arbeit.

- Es sollen Kommunikationskontakte entstehen, die Zielgruppen sollen also in irgendeiner Form auf die bereitgestellten Informationen zugreifen.
- Es sollen bestimmte Kommunikationswirkungen bei den erreichten Personen entstehen.
- Die Kommunikationsbemühungen sollen zur Erreichung übergeordneter Ziele beitragen.

Die *Kommunikationskontakte* sind die Voraussetzung dafür, dass bestimmte Kommunikationswirkungen erzielt werden und insofern als eine Art Zwischenziel zu interpretieren. (vgl. ebd., S. 171) Relativ leicht zu messen sind dabei die Zugriffe auf online veröffentlichte Informationen.

Die zentrale Bedeutung kommt jedoch den *Kommunikationswirkungen* im Sinne psychologischer Vorgänge im Inneren der Zielpersonen zu. Diese psychologischen Ziele werden in der Marketingliteratur häufig in kognitive (auf Erkenntnisse gerichtete), affektive (auf Gefühle gerichtete) und konative (auf das Verhalten gerichtete) Ziele unterteilt. (vgl. ebd., S. 171f.) Im Falle der Transparenzkommunikation, also der Übermittlung von möglichst wirklichkeitsnahen Informationen an die Bezugsgruppen, ist die beabsichtigte Wirkung in erster Linie kognitiver Natur: Die Redaktionen verfolgen mit ihren Transparenzbemühungen das Ziel, die Kenntnis, die Erinnerung und das Verständnis der journalistischen Arbeit bei den Zielpersonen zu steigern. Es geht ihnen um die Erweiterung des Wissens und um das Verständnis der vielfältigen Zusammenhänge.

Dabei ist das Wirkungsziel der redaktionellen Transparenz von dem der redaktionellen Qualitätstransparenz zu unterscheiden. Im Falle der redaktionellen Transparenz könnte eine allgemein gehaltene Zielformulierung zum Beispiel so lauten: „Wir wollen das Wissen unserer Bezugsgruppen über die Redaktionsorganisation, die Redaktionsmitarbeiter und deren Handeln im Leistungs- und Managementprozess erweitern.“ Im Falle der redaktionellen Qualitätstransparenz ist die folgende Zielformulierung denkbar: „Wir wollen das Wissen unserer Bezugsgruppen über die Redaktionsorganisation, die Redaktionsmitarbeiter und deren Aktivitäten im Bereich der Qualitätssicherung erweitern.“

Auf strategischer und taktischer Ebene lassen sich die Wirkungsziele weiter auffächern und konkretisieren (vgl. Bentele & Nothhaft 2007, S. 375; Szyszka 2008a, S. 67). Strategische Wirkungsziele beziehen sich bereits auf genauer eingegrenzte Bezugsgruppen und Kernthemen, wie im folgenden Abschnitt noch genauer zu zeigen sein wird. Aus dem allgemeinen Ziel der redaktionellen Transparenz könnte beispielsweise das folgende strategische Ziel hervorgehen: „Wir wollen, dass bis zum Ende des Jahres X mindestens 50 Prozent unserer 19- bis 29-jährigen Leser und Nutzer wissen, wie unsere Arbeitsprozesse formal

strukturiert sind.“ Auf der taktischen Ebene schließlich sind Maßnahmen- oder Instrumentalziele angesiedelt, die noch genauer beschreiben, welche Wirkungen bei welchen Bezugsgruppen eintreten sollen. In *Tabelle 10* sind beispielhaft einige Zielformulierungen aufgeführt.

Langfristig gesehen sollen diese psychologischen Ziele dazu beitragen, *übergeordnete Ziele* zu verfolgen (vgl. Bruhn 2009, S. 172f.). Die Schaffung von Vertrauen und Glaubwürdigkeit und die Stärkung der Marke sind in dieser Arbeit wesentliche verlagsstrategische Ziele, zu deren Erreichung die Redaktion durch ihre kommunikationspolitischen Aktivitäten, aber auch durch ihre Produktpolitik und ihr Qualitätsmanagement beitragen kann.

Tabelle 10: Zielformulierungen auf normativer, strategischer und taktischer Ebene (Beispiele)

	Wirkungsziel der redaktionellen Transparenz	**Wirkungsziel der redaktionellen Qualitätstransparenz**
Allgemeine Zielformulierung	„Wir wollen das Wissen unserer Bezugsgruppen über die Redaktionsorganisation, die Redaktionsmitarbeiter und deren Handeln im Leistungs- und Managementprozess erweitern.“	„Wir wollen das Wissen unserer Bezugsgruppen über die Redaktionsorganisation, die Redaktionsmitarbeiter und deren Aktivitäten im Bereich der Qualitätssicherung erweitern.“
Strategische Zielformulierung	„Wir wollen, dass in drei Jahren mindestens 25 Prozent der 15- bis 18-jährigen Jugendlichen in unserem Verbreitungsgebiet wissen, wie unsere Arbeitsprozesse formal strukturiert sind.“	„Wir wollen, dass in drei Jahren mindestens 25 Prozent der 15- bis 18-jährigen Jugendlichen in unserem Verbreitungsgebiet wissen, wie unsere Arbeitsprozesse im Bereich der Qualitätssicherung formal strukturiert sind.“
Taktische Zielformulierung	„Wir wollen, dass sämtliche Gymnasiasten des 11. Schuljahres in unserem Verbreitungsgebiet bis zum Jahresende die Arbeitsprozesse in unserer Redaktion kennenlernen, indem sie an einer von uns vorbereiteten Unterrichtseinheit teilnehmen.“	„Wir wollen, dass sämtliche Gymnasiasten des 11. Schuljahres in unserem Verbreitungsgebiet bis zum Jahresende die Qualitätssicherungsprozesse in unserer Redaktion kennenlernen, indem sie an einer von uns vorbereiteten Unterrichtseinheit teilnehmen.“

12.3 Strategische Planung

Laut einer Definition von Manfred Bruhn (2009, S. 226) sind Kommunikationsstrategien „bedingte, mehrere Planungsperioden umfassende, verbindliche Verhaltenspläne“, mittels derer eine Organisation ihre Kommunikationsziele erreichen will. Bei der Entwicklung einer Strategie sind verschiedene Elemente oder Entscheidungsparameter zu berücksichtigen, die in der Literatur zum Thema PR- und Kommunikationsmanagement unterschiedlich systematisiert worden sind.

Weitgehende Einigkeit besteht dabei über die folgenden Entscheidungsparameter und -zusammenhänge: In einem ersten Schritt sind die *Zielgruppen und Teilöffentlichkeiten* zu identifizieren und auszuwählen, an die sich die PR-Maßnahmen richten sollen (Mit wem genau wollen wir kommunizieren?). Daraufhin ist zu überlegen, wie die Organisation diese Gruppen gezielt ansprechen kann. Diese Überlegungen betreffen zum einen die Wahl der *Themenfelder und zentralen Inhalte* (Worüber wollen wir kommunizieren?) und zum anderen die *grundsätzliche Vorgehensweise* (In welcher Form und über welche Kanäle wollen wir kommunizieren?). (vgl. u.a. Bentele & Nothhaft 2007, S. 376; Grupe 2011, S. 33; Szyszka 2008a, S. 60f.) Die drei genannten Entscheidungsparameter sollen im Hinblick auf das Transparenzmanagement näher durchleuchtet und weiter aufgefächert werden.

12.3.1 Auswahl der Zielgruppen und Teilöffentlichkeiten

Um gezielt und strategisch kommunizieren zu können, müssen die Zeitungs- und Online-Redaktionen eingrenzen, welche Personen und Organisationen in ihrer Umwelt sie aktiv ansprechen wollen. Dafür soll hier auf die Segmentierungskonzepte der Zielgruppen und der Teilöffentlichkeiten zurückgegriffen werden.

Das Denken in Zielgruppen entwickelte sich in der Marketing- und Werbelehre und wurde dann auch für die PR-Konzeptionslehre nutzbar gemacht. (vgl. Bentele & Nothhaft 2007, S. 376) Die Manager teilen die Zielgruppen nach zuvor festgelegten Merkmalen wie Alter, Geschlecht oder Rezeptionsverhalten ein. Beim Stakeholder-Konzept, das aus der Managementforschung hervorgegangen ist, sind hingegen die Ansprüche, die verschiedene Gruppierungen an die Organisation stellen, das maßgebliche Segmentierungskriterium. Der Begriff Stakeholder wird in der deutschsprachigen Fachliteratur häufig mit Anspruchsgruppe oder Bezugsgruppe übersetzt. (vgl. Röttger, Preusse & Schmitt 2011, S. 95f. u. 101)

Bei der Zielgruppensegmentierung sind zunächst interne von externen und direkte von indirekten Zielgruppen zu unterscheiden (vgl. Grupe 2011, S. 36):

Interne und externe Zielgruppen: Im Fokus dieser Arbeit steht die Frage, wie Zeitungs- und Online-Redaktionen ihren (potenziellen) Lesern und Nutzern zeigen können, wie sie arbeiten. Das Hauptaugenmerk liegt folglich auf der externen Kommunikation und den externen Zielgruppen. Eine Grundbedingung dafür, dass eine Organisation nach außen hin möglichst konsistent auftritt und kommuniziert, ist allerdings interne Transparenz. Das heißt, dass die Redakteure, Volontäre und andere Redaktionsmitglieder, zum Teil aber auch die freien Mitarbeiter möglichst viel über die Redaktionsorganisation wissen sollten, damit ihr beobachtbares Handeln und ihre Aussagen nicht in einen Widerspruch zur ‚offiziellen' Außendarstellung geraten. Externe Transparenz setzt demnach interne Transparenz und damit interne Transparenzkommunikation voraus.[183] (vgl. Bentele & Seiffert 2009, S. 49f.)

Direkte und indirekte Zielgruppen: Bei der externen, auf den Lesermarkt gerichteten Öffentlichkeitsarbeit können die Redaktionen entweder versuchen, ihre tatsächlichen und potenziellen Leser direkt anzusprechen, oder sie können den indirekten Weg gehen, indem sie sich an Multiplikatoren wenden.[184] Im zweiten Fall handelt es sich um eine zweistufige Form der Kommunikation: Multiplikatoren sind einflussreiche Personen oder Gruppen, welche die PR-Informationen an die Zielgruppen der Zeitung und ihrer Online-Angebote weiterleiten und auf deren Meinungsbildung einwirken – sie werden in der Literatur auch als Kommunikationsmittler bezeichnet. Dazu zählen Journalisten anderer Medien und sogenannte Meinungsführer, darunter zum Beispiel Medien- und Branchenexperten, Medienwissenschaftler, Medienpädagogen oder Verbandsfunktionäre. Die Multiplikatoren können, sie müssen aber nicht zu den Anspruchsgruppen (Stakeholdern) der Organisation gehören. (vgl. Grupe 2011, S. 36; Zerfaß 2010, S. 355)

Anhand von gemeinsamen Merkmalen gilt es nun, direkte und indirekte externe Zielgruppen zu identifizieren und zu beschreiben. Dabei kommen unter anderem die folgenden Merkmalskategorien – auch Segmentierungskriterien genannt – in Frage (vgl. Bruhn 2009, S. 193–199):

- soziodemografische Merkmale (Geschlecht, Alter, Wohnort, Ausbildung, Beruf, Einkommen etc.)
- psychografische Merkmale (allgemeine Persönlichkeitsmerkmale wie Werte, Interessen, Einstellungen; auf das Produkt bezogene Merkmale wie Nutzenvorstellungen, Kaufmotive etc.)

183 Mit der internen Transparenzkommunikation beschäftigt sich das 15. Kapitel dieser Arbeit.

184 Bruhn (2009, S. 219) spricht hier von Primär- und Sekundärzielgruppen. Da diese Begriffe eine unterschiedliche Wertigkeit der beiden Gruppen suggerieren, sollen sie hier jedoch nicht übernommen werden.

- Verhaltensmerkmale (Kaufverhalten, Produktverwendungsverhalten, Weiterempfehlungsverhalten, Informations- und Kommunikationsverhalten, Mediennutzungsverhalten etc.)

Zur Erfassung der Merkmale können die Verlage und Redaktionen auf interne und externe Informationsquellen zurückgreifen. (vgl. ebd., S. 193) Interne Quellen sind zum Beispiel eigene Leserbefragungen oder Kunden- und Interessentendatenbanken; als externe Quellen eignen sich empirische Erhebungen von Wissenschafts- und Marktforschungsinstituten und insbesondere Lesertypologien wie die Media-Analyse oder die Allensbacher Werbeträger Analyse. (vgl. ebd., S. 193 u. 207; Graf-Szczuka 2006)

Bei der Auswahl der Zielgruppen sind zwei wesentliche Fragen zu stellen (vgl. Bruhn 2009, S. 210):

1. Welche der identifizierten Zielgruppen sind für die Redaktion am bedeutsamsten, weil sie zum Beispiel einen hohen Einfluss auf die Meinungsbildung anderer Zielgruppen haben oder relativ zeitungsaffin sind? (Nutzen-Aspekt)
2. Welche Zielgruppen kann die Redaktion am effizientesten erreichen? (Kosten-Aspekt)

Eine erste, noch weiter zu verfeinernde Aufteilung der Öffentlichkeit ist in *Abbildung 17* zu sehen. Aus ihr ergeben sich die Hauptwege der Zielgruppenansprache. Was die Leser und Nutzer der Zeitungen und ihrer Online-Angebote anbelangt, so lassen sie sich zunächst in Abonnenten (Stammleser) und Leser ohne Abonnement aufteilen. Die Abonnenten sind mit Hilfe von Daten aus Kundendatenbanken oder Leserbefragungen vergleichsweise leicht zu segmentieren. Schwieriger wird es da schon bei den anderen Lesern, über die keine Kundendaten vorliegen, falls sie sich nicht von sich aus an Leserbefragungen in der Zeitung oder auf der Website beteiligen. Beide Gruppen sind über das eigene Medium erreichbar.

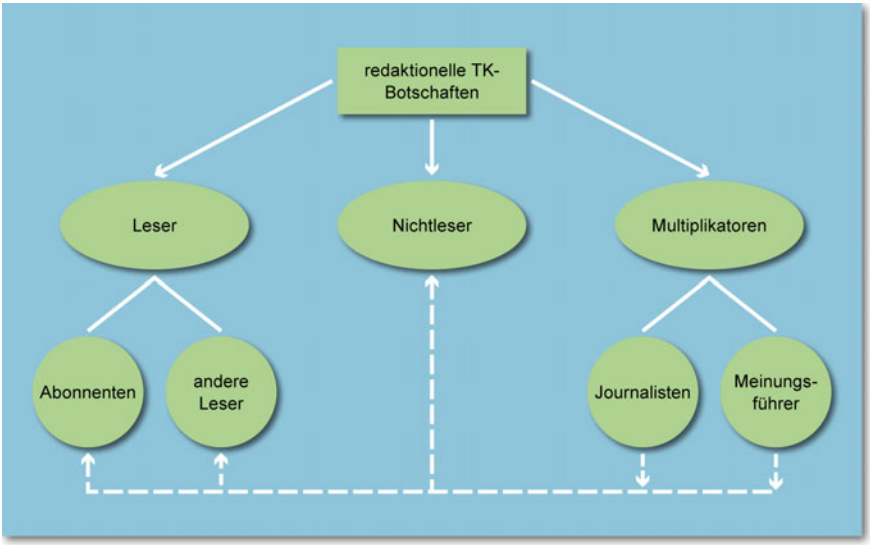

Abbildung 17: Hauptwege der Zielgruppenansprache (eigene Darstellung)

Informationen über Nichtleser können die Redaktionen durch Marktforschungsstudien im eigenen Verbreitungsgebiet oder aus externen Quellen wie den Nichtleser-Typologien gewinnen. Die Typologien geben Aufschluss über demografische Merkmale und über das Kommunikations- und Mediennutzungsverhalten der Nichtzeitungsleser. (vgl. Bruhn 2009, S. 193; Grupe 2011, S. 36) Durch PR-Maßnahmen direkt oder indirekt erreichbar sind die auf dieser Basis definierten Zielgruppen nur dann, wenn aus den Studien auch hervorgeht, wie und über welche (Massen-)Medien sie sich informieren und kommunizieren.

Die Multiplikatoren schließlich lassen sich segmentieren, indem man etwa bei Journalisten deren thematische Schwerpunkte zugrunde legt (z.B. Medienwirtschaft, Kinder und Jugendliche) oder bei Meinungsführern darauf abstellt, welchen Netzwerken sie angehören (z.B. Internetforen, die sich mit medienpädagogischen Fragen oder Qualitätsjournalismus beschäftigen) und zu welchen direkten Zielgruppen der Zeitung sie in Beziehung stehen.

Die Zugehörigkeit zu einem Netzwerk ist ein Kriterium, das sich nicht nur zur Segmentierung von Multiplikatoren eignet: Es gehört auch zu dem auf die PR-Forscher James E. Grunig und Hunt (1984) zurückzuführenden *Denken in Teilöffentlichkeiten*, hinter dem sich ein anderer Segmentierungsansatz verbirgt als beim Denken in Zielgruppen. Im Unterschied zu Zielgruppen sind Teilöffentlichkeiten nämlich nicht als Gruppen von Individuen mit gemeinsamen soziode-

mografischen Merkmalen zu denken, sondern als soziale Systeme, deren Angehörige sich mit einem bestimmten Thema beschäftigen, von dem sie in irgendeiner Weise betroffen sind und über das sie miteinander kommunizieren. (vgl. Behrent 2008, S. 516f.; Bentele & Nothhaft 2007, S. 376; Röttger, Preusse & Schmitt 2011, S. 96–101)

> „Von einem sozialen System ist [in Bezug auf die Teilöffentlichkeiten; Anmerk. d. Verf.] zu sprechen, weil die Individuen (1) sich ihrer eigenen Betroffenheit bewusst sind, (2) sich der Tatsache bewusst sind, dass es anderen ebenso geht, (3) über Kanäle oder in Foren und Medien miteinander kommunizieren, (4) sich unter Umständen sogar organisieren.“ (Bentele & Nothhaft 2007, S. 376)

So kann sich eine Zeitungs- und Online-Redaktion in ihrer Transparenzkommunikation zum Beispiel gezielt an eine Gruppe richten, die sich in einem eigenen Online-Forum kritisch mit der Unabhängigkeit der Lokalberichterstattung im Erscheinungsgebiet auseinandersetzt. Die Redaktionen können auch beide Segmentierungsansätze anwenden, um daraufhin einige ihrer TK-Aktivitäten auf Zielgruppen und andere auf Teilöffentlichkeiten zuzuschneiden.

12.3.2 Bestimmung der zu kommunizierenden Inhalte

Sind Ziele und Zielgruppen beschrieben, so gilt es, die zentralen zu kommunizierenden Inhalte einschließlich ihrer Gewichtung festzulegen. Eine grundlegende Frage stellt sich dabei zunächst in Bezug auf das Ausmaß der redaktionellen Transparenz: Definitionsgemäß erfordert Transparenz eine größtmögliche Annäherung an die redaktionelle ‚Wirklichkeit‘. Das bedeutet nicht nur, dass bestimmte Kriterien an die Darstellung dieser Wirklichkeit anzulegen sind, sondern auch, dass die entsprechenden Informationen möglichst umfassend sein sollten. Vollständigkeit ist allerdings nicht leistbar: Zum einen gibt es Grenzen und Risiken, welche die Redaktionen dazu zwingen, bestimmte inhaltliche Bereiche auszuklammern. Zum anderen ist das redaktionelle Geschehen zu komplex, um überall ins Detail gehen zu können, die Redaktion muss daher eine Auswahl treffen.

Das muss sie auch deshalb tun, weil sie nur über beschränkte Ressourcen für die redaktionelle Selbstdarstellung verfügt und weil auch die Adressaten nicht unbegrenzt Zeit aufwenden können oder wollen, um die entsprechenden Informationen zu rezipieren. Bezogen auf selbstbezügliche Informationen in den journalistischen Beiträgen drückt Verica Rupar (2006, S. 139) es so aus: “Clearly, no one expects all articles to provide a complete list of explanations regarding the newsgathering process. It would not only clash with the internal

constraints of time and space, but it would bring an unnecessary and boring punctiliousness into news stories, which are, let us not forget, narratives." Auch Craft und Heim (2009, S. 224) weisen darauf hin, dass es kontraproduktiv sein kann, das Publikum mit so vielen Informationen zu überhäufen, dass wichtige Signale im allgemeinen Grundrauschen untergehen.

Entschärfen lässt sich dieses Problem, indem die Redaktion nur einen Teil der Informationen aktiv in das Sichtfeld der Öffentlichkeit rückt (aktive Offenlegung) und darüber hinaus Informationen an Außenstehende herausgibt, die aus eigener Initiative mit einer Anfrage oder einem Besuchswunsch an die Mitarbeiter herantreten (passive Verfügbarmachung). Die Feinheiten dieser Unterscheidung werden in Abschnitt 12.3.3 erläutert, wenn es um die Bestimmung des Kommunikationsverhaltens geht.

12.3.2.1 Inhalte der passiven Kommunikation

Mit passiver Kommunikation ist gemeint, dass die Redaktion Außenstehenden Einblicke in interne Vorgänge sowie den Zugriff auf Informationen gewährt, wenn diese die Initiative ergreifen und danach suchen oder verlangen. (vgl. Craft & Heim 2009, S. 219f.) Eine Vorauswahl und Gewichtung ist bei der passiven Verfügbarmachung von Informationen wenig zweckdienlich, weil die Redaktion möglichst auf alle Informationsgesuche eingehen sollte, die keine dysfunktionalen Effekte haben, um glaubwürdig zu wirken.[185] Verfolgt die Redaktion das Ziel der redaktionellen Qualitätstransparenz, so ist der thematische Rahmen allerdings enger gefasst als beim Ziel der redaktionellen Transparenz schlechthin.

Welche Informationen die Redaktion herausgibt und welche nicht, hängt zudem von den Grenzen und Risiken der externen Transparenzkommunikation ab. Welche Grenzen und Risiken das sein können, wurde im neunten Kapitel bereits umrissen: Begrenzungen für die Transparenzkommunikation ergeben sich aus dem Informantenschutz und daraus, dass die Redaktionsmitarbeiter unter Umständen nicht oder nur zum Teil dazu bereit sind, sich zu ‚öffentlichen Personen' machen zu lassen. Risiken für die Arbeitsfähigkeit der Redaktion bestehen darin, dass Transparenz die Wettbewerbsfähigkeit des Verlages, die Qualität der investigativen Berichterstattung und die Autonomie redaktioneller Entscheidungen einschränken kann.

185 Dabei sollte sie aktiv kundtun, dass sie jederzeit zu Auskünften bereit ist, um eine möglichst breite Wirkung zu erzielen.

Die Grenzen und Risiken führen zu Ausgrenzungsentscheidungen, die es den Lesern gegenüber zu begründen gilt, um den Eindruck von Willkür zu vermeiden. Die beschriebenen Zusammenhänge sind in *Abbildung 18* dargestellt.

Abbildung 18: Prozess-Schema zur Bestimmung der passiv zu kommunizierenden Inhalte (eigene Darstellung)

Um Ausgrenzungsentscheidungen zu treffen und zu begründen, sind je nach Transparenzziel die folgenden Fragen zu beantworten:

(1) Ziel der redaktionellen Transparenz:

- Welche Grenzen und Risiken stehen der Preisgabe von bestimmten Informationen über die redaktionellen Gegebenheiten und Aktivitäten entgegen? Wo sind daher ‚geschlossene Bereiche' einzurichten?
- Wie lassen sich die Ausgrenzungsentscheidungen begründen?

(2) Ziel der redaktionellen Qualitätstransparenz:

- Welche Grenzen und Risiken stehen der Preisgabe von bestimmten Informationen über die redaktionellen Gegebenheiten und Aktivitäten im Bereich der Qualitätssicherung entgegen? Wo sind daher ‚geschlossene Bereiche' einzurichten?
- Wie lassen sich die Ausgrenzungsentscheidungen begründen?

12.3.2.2 Inhalte der aktiven Kommunikation

Aktive Kommunikation bedeutet, dass die Redaktion aktiv bestimmte Informationen in das Sichtfeld der Öffentlichkeit rückt. (vgl. Craft & Heim 2009, S. 219f.) Im sechsten Kapitel dieser Arbeit wurden die *Analysebereiche* dargestellt, aus deren Zusammenschau sich ein umfassendes Bild von der Redaktion als soziales System organisierten Handelns ergibt. Im Einzelnen sind das die Umwelt und die formalen Elemente der Redaktionsorganisation, das Handeln der Redaktionsmitarbeiter und deren individuelle Profile. Der weitere Zuschnitt dieser Inhalte hängt zunächst davon ab, ob die Redaktion das Ziel der redaktionellen Transparenz oder das der redaktionellen Qualitätstransparenz verfolgt. Konzentriert sie sich auf das Ziel der redaktionellen Qualitätstransparenz, so verengt sich der Blick auf den Bereich der Qualitätssicherung. Die Analysebereiche wurden deshalb getrennt nach diesen beiden Zielsetzungen in weitere *Themenfelder* untergliedert.[186] Aus diesen Feldern kann die Redaktion sich bedienen, um ihr ‚Innenleben' und ihre Beziehungen zur Umwelt offenzulegen. Im siebten und achten Kapitel wurden innerhalb der Themenfelder jeweils zentrale Aspekte für die

186 Die Themenfelder der Transparenzkommunikation sind in Tabelle 5 dargestellt.

externe Transparenzkommunikation herausgearbeitet. Die Entscheidung darüber, welche Inhalte die Redaktion mit welchen Schwerpunktsetzungen nach außen kommuniziert, ist dabei an die folgenden Fragen geknüpft:

(1) Ziel der redaktionellen Transparenz:

- Welche Grenzen und Risiken stehen der Preisgabe von bestimmten Informationen entgegen? Wo sind daher ‚geschlossene Bereiche' einzurichten? (Ausgrenzungsentscheidungen)
- Welche Relevanz haben bestimmte Themen und Inhalte für das Qualitätsurteil der anzusprechenden Zielgruppen? Sind die Informationen für die Zielgruppen oder Zielgruppensegmente unterschiedlich relevant? (Auswahlentscheidungen)

  Diese aktiv zu kommunizierenden Inhalte kann die Redaktion aufgrund von eigenen Befragungen oder anderen internen und externen Formen der Zielgruppenforschung auswählen. Die Auswahl und Gewichtung ergibt sich zudem aus der laufenden Analyse der Anfragen, mit denen Außenstehende von sich aus an die Redaktion herantreten (passive Kommunikation). In Abschnitt 9.2 wurde erläutert, welche aufgabenbezogenen Schwerpunktsetzungen plausibel sind, wobei eine empirische Überprüfung der damit verbundenen Annahmen über das Rezeptionsverhalten der Adressaten noch aussteht:[187] Im Fokus der externen Transparenzkommunikation sollten demnach die Grundzüge der Redaktionsorganisation, die Content-Produktion, die Personalarbeit und die Transparenzkommunikation selbst stehen.
- Wie lassen sich die Ausgrenzungs- und Auswahlentscheidungen begründen?

  Aus der notwendigen Begrenzung von Inhalten ergibt sich ein „Pflichtfeld" der externen Transparenzkommunikation: Die Redaktionen müssen ihren Lesern und Nutzern gegenüber transparent machen und begründen, warum sie bestimmte Inhalte ausklammern und bestimmte Schwerpunkte setzen. Sie legen ihre Ausgrenzungs- und Auswahlkriterien offen und erläutern ihre situationsspezifischen Ausgrenzungs- und Auswahlentscheidun-

187 Im siebten Kapitel wurden die Themenfelder der externen Transparenzkommunikation beschrieben. Die Informationen dazu können sich jeweils auf die gesamte Redaktion (u.a. übergreifende Ziele und Strategien) oder auf einzelne direkte und indirekte Aufgabenbereiche wie Produktion, Marketing oder Personalwirtschaft beziehen. Die Redaktion muss entscheiden, bei welchen davon sie in der aktiven Transparenzkommunikation besondere Schwerpunkte setzen will.

gen.[188] Auf diese Weise können sie den Eindruck einer willkürlichen, ausschließlich auf positive Selbstdarstellung zielenden Auswahl vermeiden.

- Wo sind Darstellungsfehler und kommunikative Widersprüche aufgetaucht? Wie kann die Redaktion belegen, dass sie dabei ist, diese zu beheben? (Thematisierung von Darstellungsfehlern, kommunikativen Widersprüchen und dazugehörigen Problemlösungen)

  In der Außendarstellung kann es zu Darstellungsfehlern und kommunikativen Widersprüchen kommen, die in dieser Arbeit zusammenfassend als Diskrepanzen bezeichnet werden.[189] Ihre Folgen lassen sich abfedern, indem die Redaktionsmanager entdeckte Fehler und Widersprüche von sich aus thematisieren und erläutern, wie sie damit umgehen wollen. Sie können unter anderem über die Einrichtung von Projektgruppen berichten, den Diskussions- und Planungsprozess beschreiben (Handeln im Managementprozess), Pläne veröffentlichen und dann sukzessive die einzelnen Umsetzungsschritte und Ergebnisse offenlegen. Das setzt allerdings voraus, dass sie die kommunikativen Widersprüche und Darstellungsfehler auch erkennen und intern sofort ansprechen.

  Diskrepanzen können unter anderem dadurch entstehen, dass die Redaktionsmitarbeiter bei ihrer Arbeit von den formalen Regeln abweichen. In der Transparenzkommunikation gerät dann die Darstellung der offiziellen, formal festgelegten Struktur in Widerspruch zur Darstellung des Handelns. Die gleiche Wirkung tritt ein, wenn die Mitarbeiter nicht auf die Ressourcen der Redaktion zurückgreifen, indem sie es zum Beispiel vermeiden, eine Videokamera einzusetzen oder eine neue Softwarelösung zu nutzen. Einigen sie sich sogar kollektiv auf andere Regeln, so entsteht eine informale Parallelstruktur.[190] Da sich Organisationen in einem ständigen Wandel befinden, sind solche Widersprüche unvermeidlich. Welche Diskrepanztypen es noch gibt und wie genau eine Redaktion beim „Diskrepanzmanagement" vorgehen kann, wird im 14. Kapitel erläutert.

188 Dadurch erhöht sich die Transparenz des Entstehungsprozesses der TK-Informationen, die wiederum die Transparenz der journalistischen Arbeitsprozesse und -bedingungen verbessern sollen, um schließlich die Produktqualität transparenter zu machen. Es handelt sich demnach um eine Transparenz ‚dritten Grades'.

189 Siehe dazu die Ausführungen in Abschnitt 4.3 dieser Arbeit.

190 Siehe dazu die strukturationstheoretischen Erläuterungen in Abschnitt 3.2.2.

(2) Ziel der redaktionellen Qualitätstransparenz:

- Welche Grenzen und Risiken stehen der Preisgabe von bestimmten Informationen über die redaktionellen Gegebenheiten und Aktivitäten im Bereich der Qualitätssicherung entgegen? Wo sind daher ‚geschlossene Bereiche' einzurichten? (Ausgrenzungsentscheidungen)
- Welche Relevanz haben bestimmte, auf die Erfüllung der redaktionellen Qualitätsziele bezogenen Themen und Inhalte für das Qualitätsurteil der anzusprechenden Zielgruppen? Sind die Informationen für die Zielgruppen oder Zielgruppensegmente unterschiedlich relevant? (Auswahlentscheidungen)

  Die Redaktion gibt Informationen heraus, die letztlich die Erfüllung ihrer produktbezogenen Qualitätsziele belegen sollen. Diese Qualitätsziele sind daher in jedem Fall zu kommunizieren, zumal sie – wie in dieser Arbeit angenommen – auch an den Qualitätserwartungen des Publikums ausgerichtet sind. Darüber hinaus stellt die Redaktion dar, wie sie diese Ziele in den verschiedenen Aufgabenbereichen durch Qualitätsmanagement und die laufenden Qualitätssicherungsprozesse zu erreichen versucht. Die Wahl der Schwerpunkte ergibt sich dabei unter anderem aus den Ergebnissen der Zielgruppenforschung, der ständigen Analyse der Anfragen an die Redaktion und aus den Plausibilitätsüberlegungen in Abschnitt 9.2.

  Dabei ist jeweils zu zeigen, welche Qualitätsindikatoren die Redaktion für diese Aufgabenbereiche aus den produktbezogenen Qualitätszielen abgeleitet, welche Maßnahmen sie ergriffen und welche Erfolgskontrollen sie durchgeführt hat.
- Wie lassen sich die Ausgrenzungs- und Auswahlentscheidungen begründen?

  Die Redaktion legt ihre Ausgrenzungs- und Auswahlkriterien offen, und die Mitarbeiter erläutern ihre situationsspezifischen Entscheidungen.
- Wo sind Darstellungsfehler und kommunikative Widersprüche aufgetaucht? Wie kann die Redaktion belegen, dass sie dabei ist, diese zu beheben?

  Die Redaktion geht von sich aus auf Darstellungsfehler und kommunikative Widersprüche ein und erklärt, wie sie die zugrunde liegenden Probleme lösen will – zum Beispiel, wenn sich einzelne Mitarbeiter nicht an die formalen und in der Transparenzkommunikation bereits thematisierten Vorgaben zum Redigieren von Beiträgen oder zum Persönlichkeitsschutz von Informanten halten.

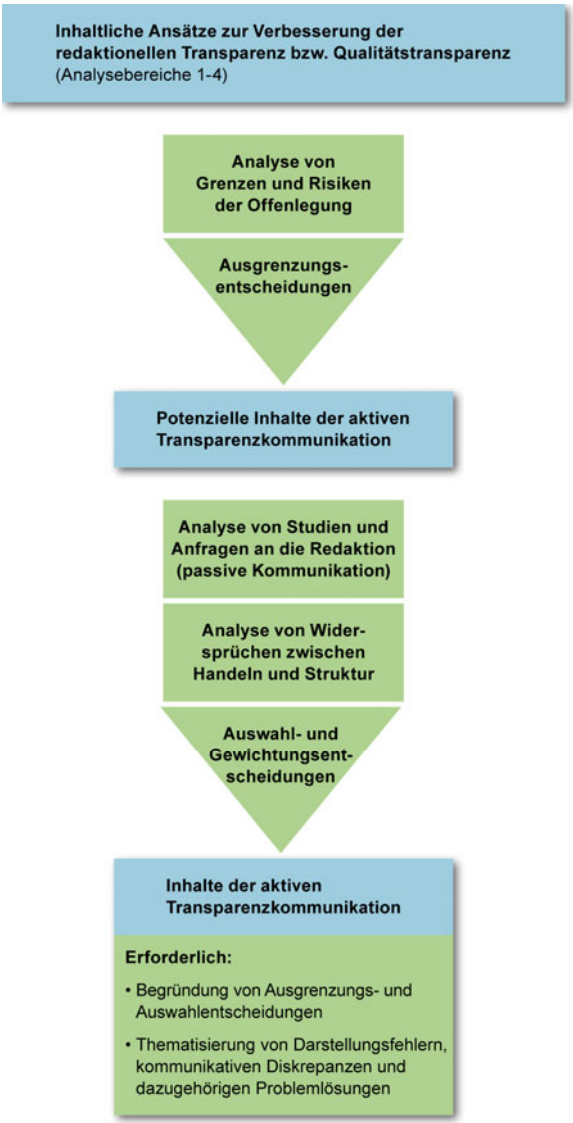

Abbildung 19: Prozess-Schema zur Bestimmung der aktiv zu kommunizierenden Inhalte (eigene Darstellung)

Die Vorgehensweise bei der Bestimmung der aktiv zu kommunizierenden Inhalte zeigt zusammenfassend das Prozess-Schema in *Abbildung 19*. Die genannten Fragen sind ständig von Neuem zu klären, weil das Wechselspiel von Handeln und Struktur sowie die Veränderungen in der Umwelt zu einem steten Wandel der organisationalen Gegebenheiten führen und weil sich auch die Informationsbedürfnisse der Zielgruppen verändern können. (vgl. Bentele & Seiffert 2009, S. 54)

12.3.3 Grundsätzliche kommunikative Vorgehensweise

Als Nächstes stellt sich bei der strategischen Planung die Frage, auf welche Weise die gerade beschriebenen Kernbotschaften und Inhalte an die einzelnen Zielgruppen herangetragen werden sollen, um die definierten Ziele zu erreichen. Dafür sind Entscheidungen über den Einsatz von aktiver und passiver, ein- und wechselseitiger, öffentlicher und interpersonaler sowie unmittelbarer und technisch vermittelter Kommunikation zu treffen. Es geht dabei zunächst um eine ‚allgemeine Linie der Kommunikationsaktivitäten', die detaillierte Festlegung des Mitteleinsatzes erfolgt erst im Zuge der taktischen Planung (vgl. Leipziger 2009, S. 127). Am Schluss dieses Abschnitts werden die generellen Handlungsoptionen für verschiedene Zielgruppen und getrennt nach aktivem und passivem Kommunikationsverhalten bestimmt. Sie bilden den kommunikativen Handlungsrahmen, in dem sich die Redaktion bewegen kann.

(1) Aktive und passive Kommunikation

Bei der Erzeugung von Selbsttransparenz lassen sich zwei grundlegende strategische Verhaltensweisen voneinander unterscheiden (vgl. Craft & Heim 2009, S. 219f.):

- Passive Verfügbarmachung bedeutet, dass eine Organisation Außenstehenden Einblicke in interne Vorgänge sowie den Zugriff auf Informationen gewährt, wenn diese die Initiative ergreifen und danach suchen oder verlangen. Die Organisationsmitglieder verhalten sich eher passiv.
- Bei der aktiven Offenlegung rückt die Organisation hingegen von sich aus bestimmte Informationen in das Sichtfeld der Öffentlichkeit, ohne dass die Empfänger konkret danach gefragt haben.

Craft und Heim (ebd.) verdeutlichen den Unterschied zwischen „transparancy as availability“ und „transparency as disclosure“ anhand der verschiedenen Möglichkeiten einer Redaktion, ihre Entscheidung für ein bestimmtes Berichterstattungsthema transparent zu machen:

> „How could the explanation of the decision-making method be made transparently available? One option would be for a news organization to offer an explanation of the decision when asked. Another might be to post a list of commonly used criteria of newsworthiness to the news organization's website. Readers and viewers could consult the rubric to figure out how any story matches up. Approaching the example from the disclosure perspective, we see more active options. Making that decision transparent could take the form of including an editor's note with each story explaining its newsworthiness, or an editors's blog in which he or she offers reasons for each story presented during the newscast or in the paper.” (Craft & Heim 2009, S. 220)

Die Unterscheidung zwischen aktiver Offenlegung und passiver Verfügbarmachung lässt sich mit der in der medienökonomischen Literatur zum Thema Qualitätstransparenz vorgenommenen Unterscheidung zwischen Signalling und Screening zusammenführen: Das Signalling bezeichnet die gezielt von der Medienorganisation zur Vertrauensbildung eingesetzten Qualitätssignale, die einer aktiven Offenlegung gleichkommen. Beim Screening hingegen geht die Initiative vom Rezipienten aus, der von sich aus nach verfügbaren Informationen sucht, die ihm dabei helfen, die Qualität eines Medienproduktes einzuschätzen. (vgl. Picot, Dietl & Franck 2008, S. 76–78)

Eine Organisation, die durch die bloße Verfügbarmachung von Informationen Transparenz erzeugen will, ist auf einen solchen, zum Screening bereiten Rezipienten angewiesen. Wie in Abschnitt 2.2.2 erläutert, sind die Informationsbeschaffungs- und Kontrollkosten bei einem Erfahrungs- und Vertrauensgut wie der Zeitung jedoch vergleichsweise hoch, wenn man die Qualität der Berichterstattung genauer unter die Lupe nehmen und etwas über die Qualität der dahinterstehenden Prozesse und Strukturen in Erfahrung bringen will. Eine Redaktion, der an einer größtmöglichen Qualitätstransparenz gelegen ist, wird sich daher kaum darauf beschränken können, Informationen bereitzuhalten. Mit zunehmender Komplexität des Gegenstandes und abnehmendem Aktivitätsgrad des Publikums wird sie nicht umhinkommen, selbst aktiv zu werden und wohldosierte Qualitätssignale an ausgewählte Zielgruppen auszusenden. Die Signalisierungskosten müssen dabei in einem vertretbaren Verhältnis zum Nutzen stehen (vgl. ebd. 2008, S. 72f.).

Die aktive und die eher passive Herangehensweise schließen einander jedoch nicht aus, sondern ergänzen sich gegenseitig: Eine Redaktion, die keinen ‚schönen Schein‘, sondern Transparenz erzeugen will, wird ihre Zielgruppen aktiv mit In-

formationen versorgen, um deren Qualitätsbewusstsein und -vertrauen zu stärken. Darüber hinaus wird sie aber auch auf Informationsgesuche eingehen, um glaubwürdig zu wirken. Diese jederzeitige Verfügbarmachung von Informationen entspricht dem von Kohring (2004b, S. 127) als Vertrauensvoraussetzung formulierten „Sich-ständig-einer-Prüfung-Aussetzen“ im Sinne von Transparenz.[191]

Die Grenzen zwischen aktiver und passiver Kommunikation sind ohnehin fließend: So können zum Beispiel auf Datenträgern gespeicherte Informationen in Form von Broschüren, CDs oder DVDs als „Push-„ oder „Pull-Medien“ eingesetzt werden, das heißt zum einen in der aktiven Kommunikation auf Initiative der Redaktion und zum anderen im Abrufverfahren auf Initiative von Interessenten. Bei dieser zweiten Form verhält sich die Redaktion eher passiv, wobei sie die Öffentlichkeit allerdings aktiv auf die Abrufmöglichkeiten aufmerksam machen kann – zum Beispiel durch eine Anzeige mit Bestellcoupon. (vgl. Schulz 2009, S. 584)

(2) Ein- und wechselseitige Kommunikation

Die grundsätzliche Vorgehensweise der Redaktion zeigt sich auch darin, inwieweit sie in der aktiven Kommunikation neben der einseitigen Information der Ziel- oder Bezugsgruppen auf wechselseitige Kommunikation setzt (vgl. Pürer 2003, S. 72). Die passive Kommunikation ist hingegen immer wechselseitig.

Grunig und Hunt (1984, S. 21ff.) haben vier idealtypische PR-Stile voneinander unterschieden, die sie zugleich als historische Entwicklungsstadien begreifen: 1. Öffentliche Aufmerksamkeit (publicity), 2. Informationstätigkeit (public information), 3. Überzeugungsarbeit (two-way-asymmetric) und 4. Dialog (two-way-symmetric). Die unterschiedlichen Ziele, die in diesen PR-Stilen zum Ausdruck kommen, gehen mit einem unterschiedlichen Kommunikationsverhalten einher: Während die Gewinnung öffentlicher Aufmerksamkeit und die Verbreitung bestimmter Informationen auch mittels einseitiger Kommunikation möglich sind, erfordern die anderen beiden Spielarten eine wechselseitige Form. Bei der Überzeugungsarbeit hat die PR-Seite einen größeren Anteil an der Kommunikation, es existiert also ein kommunikatives Gefälle zwischen Sender und Empfänger, die Kommunikation verläuft asymmetrisch. Bei der dialogorientierten Form hingegen ist dieser Austausch tendenziell symmetrisch, das heißt es findet ein ständiger Rollenwechsel zwischen Kommunikator und Rezipient statt. (vgl. Bruhn 2009, S. 402–404; Grunig & Hunt 1984; Schulz 2009, S. 569f. u. 582)

191 Siehe dazu die Ausführungen in Abschnitt 4.4 dieser Arbeit.

Um das Vertrauen der Bezugs- oder Zielgruppen in die Qualität der eigenen Arbeit zu stärken oder zu gewinnen und dadurch deren Verhalten (hier: Kauf und Rezeption der Zeitung und ihrer Online-Angebote) zu beeinflussen, ist laut Grunig und Grunig (1992, S. 290–292) ein dialogorientierer PR-Stil der effektivste Weg. Das gilt insbesondere dann, wenn die Redaktionen es mit kritischen Anfragen oder Reaktionen auf ihre Arbeitsweise und ihre journalistische Berichterstattung zu tun haben. In seinem Konzept der verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit geht Roland Burkart (1993, S. 223–226) davon aus, dass die Diskussion, verstanden als wechselseitige Auseinandersetzung, die Voraussetzung dafür ist, dass sich ein problematisch gewordenes Einverständnis durch Begründung wieder herstellen lässt. Burkart zufolge bedeutet das im Klartext: „Es muß für die Betroffenen die Chance geben, die Wahrheit der Aussagen, die Wahrhaftigkeit der Äußerungen und die Richtigkeit der verfolgten Interessen anzuzweifeln.“ (ebd., S. 224)

(3) Öffentliche und interpersonale Kommunikation

Zu planen ist des Weiteren, bei welchen Konstellationen von Zielgruppen und Inhalten die Redaktion mehr auf interpersonale oder auf öffentliche Kommunikation setzt. Öffentlich bedeutet, dass ein für alle zugängliches Kommunikationsforum existiert: Die öffentlich Kommunizierenden wissen nicht, wie viele Menschen sie mit ihren Aussagen oder Meinungen tatsächlich erreichen und wie das Publikum zusammengesetzt ist (vgl. Pfetsch & Bossert 2013, S. 249; Pürer 2003, S. 80). Zu beachten ist dabei, dass öffentliche Kommunikation nicht nur über Massenmedien, sondern auch unmittelbar bei Präsenzveranstaltungen möglich ist – etwa bei öffentlichen Vortragsveranstaltungen, die jeder interessierte Bürger besuchen kann, oder bei einer Flashmob-Aktion in der Fußgängerzone. (vgl. Beck 2010, S. 124)

Als interpersonal wird in der kommunikationswissenschaftlichen Literatur die Kommunikation zwischen einer begrenzten Zahl von einander mehr oder weniger bekannten Personen bezeichnet. Sie kann als Individualkommunikation in einer dyadischen Zweier-Konstellation oder als Gruppenkommunikation mit unterschiedlichen Kommunikationsstrukturen erfolgen. (vgl. ebd., S. 55)

Die Grenzen zwischen öffentlicher und interpersonaler Kommunikation sind allerdings fließend: Die öffentliche Kommunikation liefert Inhalte für die weiterführende, persönliche Kommunikation (vgl. Pürer 2003, S. 73). Und die interpersonale Kommunikation kann durch Massenmedien öffentlich zugänglich gemacht werden. Lädt die Redaktion zum Beispiel einige ihrer Leser zu einem Gespräch über ihre Kriterien bei der Themenwahl ein, so handelt es sich dabei

um eine Spielart der interpersonalen Gruppenkommunikation. Publiziert sie nun aber eine Videoaufzeichnung dieses Gesprächs auf der Zeitungs-Website, so wird das Gespräch dadurch zum Bestandteil der öffentlichen Kommunikation.

(4) Unmittelbare und technisch vermittelte Kommunikation

Die Kommunikation kann unmittelbar zwischen gleichzeitig physisch anwesenden Personen oder mit Hilfe von technischen Medien erfolgen. Im zweiten Fall können die Beteiligten zeitversetzt und räumlich getrennt voneinander kommunizieren. (vgl. Beck 2010, S. 68; Pürer 2003, S. 72) Beide Varianten sollen hier noch näher betrachtet werden.

Unmittelbare Kommunikation

Bei der unmittelbaren Kommunikation können die Beteiligten neben sprachlichen Symbolen (hörbare Laute) auch andere körperliche Anzeichen und Signale wahrnehmen. Bei mediatisierten Kommunikationsformen ist diese sinnliche Wahrnehmbarkeit stärker eingeschränkt. (vgl. Beck 2010, S. 67f.) Ein genaueres Bild von der unmittelbaren Kommunikation ergibt sich aus der Verknüpfung mit den Dimensionen öffentlich und interpersonal: Die unmittelbare öffentliche Kommunikation ist zwar an Ort und Zeit gebunden, in diesem raumzeitlichen Rahmen aber im Prinzip für jeden zugänglich. Das kann zum Beispiel bei einem öffentlichen Vortrag der Fall sein. Bei der unmittelbaren interpersonalen Kommunikation findet hingegen eine persönliche Ansprache von Bezugsgruppen statt, etwa an Messe- und Informationsständen, bei Hintergrundgesprächen mit Multiplikatoren oder bei Redaktionsbesuchen von ausgewählten Lesern. Diese Präsenzveranstaltungen können aus eher monologischen Elementen wie Fachvorträgen und aus dialogischen Elementen wie moderierten Diskussionsrunden bestehen. (vgl. Schulz 2009, S. 583; Zerfaß 2010, S. 365)

Technisch vermittelte Kommunikation

Die wechselseitige Wahrnehmung – zum Beispiel durch Mimik, Gestik oder den Tonfall – ist bei der technisch vermittelten Kommunikation eingeschränkt. (vgl. Beck 2010, S. 68) Außerdem ist die Identität der Kommunikationspartner schwerer zu kontrollieren und muss zum Teil auch gar nicht preisgegeben werden – etwa wenn die Mitglieder in Internet-Foren anonym unter ihren „nicknames“

auftreten und sich so eine zweite, virtuelle Identität zulegen. (vgl. Pürer 2003, S. 95f.; Schenk 2009, S. 66f.) Die kommunikativen Möglichkeiten hängen von der Wahl des Mediums ab. Für die strategische Analyse ist dabei zunächst zwischen Individualmedien und sozialen Internet-Plattformen sowie Massen-, PR- und Hybridmedien zu unterscheiden.

Individualmedien und soziale Internet-Plattformen

Für die interpersonale Medienkommunikation sind Individualmedien wie Brief, Telefon, Telefax oder E-Mail erforderlich. (vgl. Beck 2010, S. 84) Die Redaktion hat dabei die Wahl zwischen Kommunikationsinstrumenten mit eher monologischem Charakter wie persönlich adressierten Briefen oder E-Mails (die aber auch ein Response-Element enthalten können) und interaktiven Instrumenten wie Telefon-Hotlines, die „eine wechselseitige Aktualisierung von Mitteilungs- und Verstehenshandlungen ohne bzw. mit geringfügigen zeitlichen Verzögerungen" erlauben (Zerfaß 2010, S. 363f.).

Hinzu kommen soziale Plattformen im Internet, wobei die Redaktion entweder bestehende technische Plattformen (Telekommunikationsnetze, soziale Netzwerke wie Facebook etc.) nutzen oder eigene Plattformen aufbauen kann. (vgl. ebd., S. 206) Die Zahl der Kommunikationspartner in Internetforen oder Chats lässt sich beliebig erweitern, wodurch neue Formen der Gruppen- und Gemeinschaftskommunikation entstehen: „In der Netzkommunikation ist es möglich, neben die einseitig gerichtete Einer-an-Viele-Kommunikation (One-to-many) andere Kommunikation treten zu lassen, nämlich eine One-to-one, One-to-few, Many-to-many-, Many-to-one-Kommunikation." (Pürer 2003, S. 95)

Massenmedien

Im deutschen Sprachraum stammt die wohl gängigste Definition der Massenkommunikation von Gerhard Maletzke (1963). Er bezeichnet sie als „jene Form der Kommunikation, bei der Aussagen öffentlich, durch technische Verbreitungsmittel, indirekt und einseitig an ein disperses Publikum vermittelt werden" (ebd., S. 32).[192] Die Adressaten – von Maletzke disperses Publikum genannt –

192 Der Begriff Massenkommunikation wird in der jüngeren Forschungsliteratur allerdings kritisiert, und zwar unter anderem deshalb, weil er nahelegt, dass Massen miteinander kommunizieren. Da es aber darum gehen soll, dass mit Hilfe von Massenmedien kommuniziert wird und dass sich die übermittelten Aussagen an eine Vielzahl von Empfängern richten, sprechen die

sind eine Vielzahl von Menschen, die sich an verschiedenen Orten und gegebenenfalls auch zu verschiedenen Zeiten den massenmedialen Aussagen zuwenden und die größtenteils anonym bleiben. Der Informationsfluss verläuft weitestgehend einseitig, das heißt in eine Richtung. Rückkopplungen in Form von veröffentlichten Leserbriefen oder E-Mails sind bei Massenmedien wie Zeitungen oder Rundfunksendern zwar möglich, stellen aber eher die Ausnahme dar und treten mit zeitlicher Verzögerung auf.[193] (vgl. Pürer 2003, S. 77f.)

Massenmedien lassen sich folglich vor allem zur einseitigen öffentlichen Verbreitung von Informationen einsetzen. Sie sind hingegen kaum dazu geeignet, mit den Adressaten in einen Dialog zu treten.[194] Die externe Transparenzkommunikation von Zeitungs- und Online-Redaktionen weist dabei die Besonderheit auf, dass die Redaktionen ihre Eigenberichterstattung entweder über die eigene Zeitung und das dazugehörige Online-Angebot oder über ‚fremde' Massenmedien streuen können, die von anderen Verlagen oder Medienunternehmen publiziert werden.

Bei den fremden Medienanbietern können sie Sendezeiten und Anzeigenraum kaufen oder versuchen, über Presse- und Medienarbeit im redaktionellen Teil der betreffenden Massenmedien aufzutauchen. (vgl. Schulz 2009, S. 585) Letzteres ist allerdings wesentlich schwieriger als bei Organisationen, die nicht dem Mediensektor angehören: Redaktionen berichten nämlich vielfach gar nicht oder nur sehr verhalten über die Arbeit anderer Redaktionen, weil das Konkurrenzverhältnis zwischen ihnen beim Publikum den Verdacht nährt, dass die Berichterstattung darüber nicht neutral ausfällt. (vgl. Fengler, Eberwein et al. 2011, S. 160) Fremde Massenmedien bieten jedoch die Chance, mit Rezipienten in Kontakt zu treten, die eine Redaktion direkt oder über das eigene Medium nicht erreichen würde.

In der eigenen Zeitung und im dazugehörigen Online-Angebot kann die Redaktion theoretisch selbstbezügliche Informationen nach Gutdünken im redaktionellen Teil oder im Anzeigenteil platzieren. Dem sind allerdings insofern enge Grenzen gesetzt, als dass sie dabei stets auf ihre Glaubwürdigkeit bedacht sein muss. Das betrifft insbesondere diejenigen Informationen, die im redaktionellen Teil erscheinen und nicht unmittelbar mit der redaktionellen Berichterstattung verwoben sind: Eine Zeitung, die bei externen Werbekunden nach dem Grund-

---

Autoren lieber von "öffentlicher Kommunikation mittels (Massen-)Medien" oder von "öffentlicher Medienkommunikation". (vgl. Beck 2010, S. 123f.)

193 Eine genaue Erläuterung der von Maletzke verwendeten Attribute findet sich zum Beispiel bei Pürer (2003, S. 80).

194 In den Massenmedien können Dialogprozesse zwar angestoßen werden – etwa durch Anzeigen, welche die Rezipienten zu Stellungnahmen oder Anfragen auffordern. Die eigentliche Diskussion erfolgt dann aber über interaktive Medien. (vgl. Zerfaß 2010, S. 360)

satz der Trennung von redaktionellem und werblichem Teil (einschließlich PR-Anzeigen) verfährt, ihre eigene PR aber munter unter die journalistischen Beiträge mischt, läuft Gefahr, dadurch unglaubwürdig zu wirken. Die Kennzeichnung solcher Informationen durch eine Überschrift wie „In eigener Sache", eine optische Abhebung oder die Veröffentlichung in einer gesonderten Beilage kann diesen Eindruck zumindest abmildern. Dadurch entsteht in der Zeitung ein zusätzlicher Bereich, weil die redaktionelle PR weder im redaktionellen Teil noch im Anzeigenteil für die zahlenden Werbekunden erscheint.

PR-Medien

Eine Sonderstellung unter den Massenmedien nehmen Medien wie Flyer, DVDs oder CDs ein. Die Redaktion schafft sich damit eigene, selbstfinanzierte Medien und gibt sie im Verteil- oder Abrufverfahren an mehr oder weniger eingegrenzte Zielgruppen weiter. Die Kommunikation verläuft überwiegend einseitig, und die Inhalte werden zwar persönlich zugestellt, sind aber nicht individuell gestaltet. (vgl. Schulz 2009, S. 584; Zerfaß 2010, S. 363–365) Sie sollen hier als PR- oder TK-Medien bezeichnet werden.

Hybridmedien

Aufgrund der Herausbildung multifunktionaler Medienangebote, die über das Internet abrufbar sind, verschwimmen die Grenzen zwischen der technisch vermittelten interpersonalen Kommunikation (z.B. E-Mail, Foren, Newsgroups) und der Massenkommunikation (z.B. redaktionelle Online-Angebote). Durch Multimedia-Anwendungen lassen sich Informationen über Text, Bild, Video und Ton massenmedial verbreiten und mit Möglichkeiten der öffentlichen und privaten interpersonalen Kommunikation zusammenführen. Dadurch können sich die Nutzer teilweise in den Berichterstattungsprozess einschalten – etwa indem sie einzelne Artikel öffentlich sichtbar kommentieren oder mit weiteren Informationen anreichern (Stichwort Partizipation). (vgl. Beck 2010, S. 84; Neuberger 2009, S. 23f.; Pürer 2003, S. 87–90)

Die Redaktionen können ihre eigene Website, aber auch andere Plattformen wie Facebook nutzen, um sich und ihre Arbeit darzustellen und mit den Nutzern darüber zu diskutieren. Dafür steht ihnen die gesamte Bandbreite multimedialer Darstellungsformen zur Verfügung – von Texten über Fotostrecken, Podcasts oder Videos bis hin zu kleinen Computerspielen, mit denen sich ebenfalls TK-Inhalte vermitteln lassen. Per Video-Übertragung können sie auch Vorträge,

Podiumsdiskussionen oder Redaktionsbesprechungen live oder zeitversetzt im Internet zeigen und sie so für eine breitere Öffentlichkeit medial zugänglich machen. Alle diese Elemente lassen sich im Netz mit Feedback-, Dialog- und Kollaborations-Elementen kombinieren, zum Beispiel mit Kommentarfunktionen oder Diskussionsforen, in denen die dargestellten Inhalte thematisiert, hinterfragt und ergänzt werden.

Wichtig ist dabei, die Online-Aktivitäten auf eigenen und organisationsfremden Plattformen miteinander zu verknüpfen, so dass zum Beispiel Nutzer, die sich das Facebook-Profil einer Zeitung oder eines Redakteurs anschauen, von dort aus zu weiterführenden Informationen auf der Zeitungs-Website gelangen. Durch die Verlinkung der Zeitungs-Website mit relevanten Blogs, sozialen Netzwerken und themenverwandten Websites lässt sich der Wirkungskreis der externen Transparenzkommunikation weiter ausdehnen. Außerdem kann die Redaktion ihre Offline-Kommunikation durch die Online-Kommunikation vertiefen und ergänzen: Sie kann zum Beispiel in der Zeitung auf vertiefende selbstbezügliche Informationen im Internet verweisen – auf Organigramme, Profile von Redakteuren oder Videos über die Produktionsabläufe etwa. (vgl. Grupe 2011, S. 379)

(5) Kommunikativer Handlungsrahmen

Wesentliche Unterschiede in der kommunikativen Vorgehensweise ergeben sich durch die Zielgruppe und das aktive oder passive Kommunikationsverhalten. Die entsprechenden Handlungsoptionen sind in *Tabelle 11* dargestellt. In diesem Handlungsrahmen können sich die Redaktionen bewegen, um die grobe Linie ihrer Aktivitäten festzulegen.

Tabelle 11: Kommunikativer Handlungsrahmen der strategischen Planung

	Aktive Offenlegung	Passive Verfügbarmachung
Alle Zielgruppen bzw. Öffentlichkeit (im lokalen, regionalen oder überregionalen Verbreitungsgebiet)	• ein- und wechselseitig • interpersonal und öffentlich • unmittelbar und technisch vermittelt (über eigene und fremde Massenmedien und PR-Medien)	• wechselseitig, als Reaktion auf Anfragen • interpersonal • unmittelbar und technisch vermittelt Bei der passiven Kommunikation erfolgt keine Bestimmung zentraler Inhalte!
Abonnenten	• ein- und wechselseitig • interpersonal und öffentlich • unmittelbar und technisch vermittelt (über die eigene Zeitung und das eigene Online-Angebot; über eigene PR- und Individualmedien und soziale Internet-Plattformen)	
Sonstige Leser und Nutzer	• ein- und wechselseitig • öffentlich und interpersonal (falls bekannt) • über die eigene Zeitung bzw. Website, eigene PR-Medien, Individualmedien und soziale Internet-Plattformen, wenn bereits ein Kontakt besteht	
Nichtleser	• einseitig • öffentlich • technisch vermittelt (über andere Massenmedien)	
Genauer definierte Zielgruppen (z. B. Jugendliche von 12–16 Jahren im Verbreitungsgebiet)	• ein- und wechselseitig • öffentlich und interpersonal • unmittelbar (z. B. über Veranstaltungen in Schulen) und technisch vermittelt (eigene und fremde Massen- und Hybridmedien; soziale Internet-Plattformen, die von der Zielgruppe am stärksten genutzt werden)	
Meinungsführer (allgemein für den Medienbereich oder für bestimmte Zielgruppen)	• ein- und wechselseitig • interpersonal • unmittelbar (z. B. Telefonate und persönliche Ansprache bei eigen- oder fremdorganisierten Veranstaltungen wie Fachkongressen etc.) und technisch vermittelt (eigene und fremde Individual- und Hybridmedien)	
Journalisten / Redaktionen (Fachjournalismus oder Medienangebote für bestimmte Zielgruppen)	• ein- und wechselseitig • interpersonal • unmittelbar (z. B. Telefonate, Pressegespräche etc.) und technisch vermittelt (eigene und fremde Individual- und Hybridmedien)	

Bei der *passiven Verfügbarmachung* reagieren die Redaktionen auf Anfragen jedweder Art, die von Außenstehenden an sie herangetragen werden. Die Auskünfte umfassen alles, was aufgrund der Analyse der Grenzen und Risiken nicht ausgeschlossen wurde. Die Kommunikation ist zunächst immer wechselseitig und interpersonal. Sie lässt sich daher nur über Individual- und Hybridmedien oder im persönlichen Gespräch abwickeln.

Bei der *aktiven Offenlegung* wählen die Redaktionen hingegen zentrale Inhalte aus, die sie an die einzelnen Zielgruppen herantragen wollen. Die Kommunikation kann ein- und wechselseitig, öffentlich und persönlich sein. Die Art der Informationsübermittlung richtet sich danach, wie die Angehörigen der jeweiligen Zielgruppen hauptsächlich ansprechbar sind (unmittelbar oder über soziale Plattformen, Individual-, Massen-, PR- und Hybridmedien).

12.4 Taktische und evaluative Planung

Aus den Vorgaben zur strategischen Vorgehensweise leiten die Planer auf einzelne Bezugsgruppen ausgerichtete, zu Paketen gebündelte Maßnahmen ab und beschreiben dafür die wesentlichen Details, so dass sie realisierbar werden (Operationalisierung). Dafür müssen sie konkrete Inhalte und Instrumente auswählen und aufeinander abstimmen (Maßnahmenplanung), ihre zeitliche Abfolge und Dramaturgie bestimmen (Zeitplanung) und das Budget und die Ressourcenverteilung festlegen (Kostenplanung). (vgl. Bentele & Nothhaft 2007, S. 366f.; Grupe 2011, S. 44f.; Zerfaß 2010, S. 357f.)

(1) Maßnahmenplanung

Auf Basis der strategischen Umsetzungsempfehlungen stellen die Planer Maßnahmenbündel für die aktive Kommunikation zusammen, die auf eine oder mehrere Zielgruppen zugeschnitten sind. Sie dienen dazu, die zentralen Inhalte zu vermitteln, welche die Redaktion zuvor mit Hilfe der Risikoanalyse und spezieller Auswahlkriterien festgelegt hat. Haben sie sich zum Beispiel dafür entschieden, das Wissen von Jugendlichen über die Organisation und die Arbeitsabläufe vor allem durch den persönlichen Dialog zu fördern, so können sie Schüler zu einem Projekttag in die Redaktion einladen, um mit ihnen eine Zeitungsseite zu produzieren. Flankierend können sie Informationsflyer verteilen, vertiefende Inhalte auf der Website bereitstellen und einen Schreibwettbewerb veranstalten. Generell kommt es darauf an, die Einzelmaßnahmen so miteinander zu verknüpfen, dass sie sich gegenseitig ergänzen oder ermöglichen, zumindest aber nicht

widersprechen, damit für die Bezugsgruppen ein schlüssiges Gesamtbild entsteht (vgl. Bentele & Nothhaft 2007, S. 367).

Einige beispielhaft ausgewählte Kommunikationsinstrumente[195] sind in *Tabelle 12* anhand der Dimensionen einseitige oder wechselseitige Kommunikation und unmittelbare oder mediale Kommunikation geordnet worden. Außerdem wird in der Tabelle zwischen eigen- und fremdorganisierten Veranstaltungen und Aktionen sowie zwischen eigenen und verlagsfremden Medien und Kommunikationsplattformen unterschieden. Eine Besonderheit der externen Transparenzkommunikation von Redaktionen besteht nämlich darin, dass sie nicht nur über fremde Massenmedien, sondern auch über die eigene Zeitung (redaktioneller Teil, Eigenanzeige, Sonderseite oder Beilage) und deren Online-Angebote kommunizieren können (redaktioneller Teil, Online-Werbung, eigener Bereich).

195 Die einzelnen Kommunikationsinstrumente sind in der PR- und Marketingliteratur bereits ausführlich beschrieben worden. (vgl. z.B. Gruppe 2011, S. 46 u. 386ff.) Definitionen und nähere Erläuterungen zu den Instrumenten der Online-Kommunikation wie Feeds, Podcasts, Videocasts etc. liefert Anton Simons (2011).

Tabelle 12: Instrumente der externen Transparenzkommunikation (Beispiele)

	Einseitig	Wechselseitig
Eigene Medien und Kommunikationsplattformen	• Beilage oder Sonderseite in der Zeitung über die Redaktion (z. B. anlässlich der Einführung eines neuen Newsroom-Konzepts) • Eigenanzeige in der Zeitung • Bereich „In eigener Sache" auf der Zeitungswebsite mit multimedial aufbereiteten Informationen: Texte, Podcasts, Videocasts, Foto-Slideshows, animierte Grafiken, Livestream-Videos (z. B. von Redaktionskonferenzen oder von Diskussionen mit Lesern) • Redaktions-Newsletter und Feeds (bei redaktionellen Neuerungen) • gedruckte Informationen (Flyer, Broschüren, Handzettel, Briefmailings) • digitale Informationen auf CD-ROMs und DVDs • Online-Lernspiele	• Telefon-Hotline („Haben Sie Fragen an die Redaktion?") • Telefon- und E-Mail-Kontakt zu einzelnen Redakteuren • Kommentarfunktionen auf der Zeitungswebsite • Redaktions-Blogs mit Dialogfunktion • moderierte und unmoderierte Diskussionsforen • Live-Chats mit dem Redaktionsmanagement oder mit Autoren • Online-Lernspiele mit Tutor und Forum für Spielteams
Fremde Medien und Kommunikationsplattformen	• z. B. Newsletter von journalistischen Fachverbänden oder Forschungsinstituten • Berichterstattung im redaktionellen Teil von Massenmedien • PR-Anzeige, TV- oder Radio-Spot (um auf Veranstaltungen oder Informationsangebote hinzuweisen) • Nutzung von Plattformen wie Wikipedia, YouTube und Flickr	• Mikroblogging-Dienste wie Twitter • soziale Netzwerke wie Facebook, Xing etc. (Profil der Redaktion und der Redaktionsmitarbeiter, Beteiligung an Nutzergruppen) • Nutzung dialogischer Elemente auf Plattformen wie Wikipedia, YouTube und Flickr
Eigenorganisierte Veranstaltungen und Aktionen	Vorträge oder Präsentationen mit monologischem Charakter	• Vortrag mit Diskussion • Tag der offenen Tür • Podiumsdiskussion • Fachsymposium • Info-Mobil auf „Road-Show" • Zeitungs-Workshop • Schüler-Schreibwettbewerb
Fremdorganisierte Veranstaltungen und Aktionen	Vorträge oder Präsentationen mit monologischem Charakter	• Informationsstände auf Messen oder bei Stadtfesten • Präsentationen bei Kongressen • Teilnahme von Redakteuren an Podiumsdiskussionen

Hier noch einige Anmerkungen und Erläuterungen zu den in der Tabelle genannten Instrumenten der externen Transparenzkommunikation:

- *Dialogische Elemente im eigenen Online-Angebot* (Zeitungs-Website, Zeitungs-App, mobile Angebote) eröffnen den Redaktionen ganz neue Wege, weil der Platz nicht knapp und die Bereitstellung relativ kostengünstig ist. Als Zugangsvoraussetzung können sie eine Registrierung verlangen, die gleichzeitig dazu dient, wertvolle Nutzerdaten zu generieren. Die Möglichkeiten, dialogische Elemente zur wechselseitigen Kommunikation einzubauen, sind vielfältig:
  - Über *Kommentarfunktionen* können die Leser den Verfassern selbstbezüglicher Informationen ein Feedback geben und weitere Fragen stellen.
  - *Redaktions-Blogs* sind Plattformen, auf denen die Beiträge in chronologischer Reihenfolge erscheinen. Die Redakteure können den Lesern dort ohne Platzmangel Einblicke in ihre tägliche Arbeit geben und auf deren Kommentare und Diskussionsbeiträge eingehen. Anton Simons (2011, S. 27) zufolge werden damit „Authentizität und Transparenz bedient, die im Web 2.0 zu wichtigen Werten geworden sind“. Eine breite Streuung auch über die eigene Leserschaft hinaus erreichen die Blog-Beiträge durch die intensive Verlinkung mit Beiträgen in anderen Blogs, Foren oder Wikis (z.B. Forum zum Qualitätsjournalismus) und mit Kommentaren zu den eigenen Beiträgen, von denen die Redaktionen über sogenannte Trackbacks[196] erfahren. (vgl. ebd., S. 16f. u. 27)
  - Die Redaktionen können zudem moderierte oder unmoderierte *Diskussionsforen* in die Zeitungs-Website integrieren, in denen sich Nutzer anders als bei den Blogs auch aus eigener Initiative mit redaktionellen Fragen wie der Einführung eines Newsrooms oder strittigen Recherchemethoden auseinandersetzen. Anton Simons zufolge bieten moderierte Diskussionsforen den Redaktionen aber auch die Möglichkeit, "von sich aus Themen anzusprechen, Positionen, Argumente, Pläne oder auch Beiträge aus dem Print-Produkt zur Diskussion zu stellen“ (ebd., S. 62). Die Kommunikation in den Foren verläuft asynchron. Für die Kommunikation in Echtzeit kommen *Live-Chats* in Frage. (vgl. ebd., S. 60–62)

196 Trackbacks sind automatische Benachrichtigungen darüber, dass ein anderes Blog sich auf eigene Blog-Beiträge bezieht. Sie erscheinen häufig in Form einer Trackback-Liste zusammen mit den dazugehörigen Kommentaren am Ende des ursprünglichen Beitrags. (vgl. Simons 2011, S. 17)

- *Kommunikationsplattformen des Web 2.0* bieten den Redaktionen die Möglichkeit, Kontakt zu Nichtlesern aufzunehmen und sich bei ihnen ins Gespräch zu bringen. Sie können auf diesen Plattformen Mitgliederprofile des Verlags, der Redaktion oder einzelner Redaktionsmitarbeiter anlegen. Dazu zählen:
  - *Mikroblogging-Dienste* wie Twitter, deren Nutzer Kurznachrichten per SMS oder E-Mail quasi in Echtzeit versenden können. (vgl. ebd., S. 33–38)
  - *soziale Netzwerke* wie Facebook, Xing oder Lokalisten.de, bei denen auch lokal und regional ausgerichtete Gruppen zu finden sind. (vgl. ebd., S. 38–50)
  - sogenannte *sekundäre Communities* wie Wikipedia, YouTube oder Flickr, die sich dem Aufbau und der Pflege von Text- und Bildmaterial zu bestimmten Themen verschrieben haben. Die Redaktionen können bei Flickr Fotos, bei YouTube Videos und bei Wikipedia einen eigenen Lexikon-Artikel platzieren, der die gesamte Redaktionsorganisation beschreibt und weiterführende Links enthält. (vgl. ebd., S. 50–54) Und sie können mit den Nutzern darüber diskutieren (Kommentarfunktion).
- Bei den *eigen- und fremdorganisierten Präsenzveranstaltungen* steht der Dialog mit den Zielgruppen im Vordergrund. Vorträge und Präsentationen mit monologischem Charakter, bei denen die Redakteure keine Fragen und Diskussionen zulassen, wirken so, als hätte die Redaktion etwas zu verbergen. Sie sind daher keine wirkliche Option.
- Entscheidend für den Erfolg der Maßnahmen ist, dass sie untereinander vernetzt sind, so dass sich die Informationen gegenseitig ergänzen und möglichst weite, über einzelne Zielgruppen hinausreichende Kreise ziehen. So können die Autoren am Ende eines Print-Artikels oder einer Beilage zur neuen Redaktionsstruktur versuchen, die Leser zur Beteiligung an einer Diskussion im Internet zu motivieren. Und sie können in der Zeitung über den Verlauf dieser Diskussion berichten.

Im *Anhang* zu dieser Arbeit sind einige *Beispiele für TK-Maßnahmen* von Tages- und Wochenzeitungen aufgeführt. Die Auswahl beschränkt sich auf TK-Inhalte, die über die eigenen Medien und Kommunikationsplattformen der Redaktionen bzw. Verlage transportiert werden. Für jedes Beispiel ist angegeben, welchen Analysebereichen sich die TK-Maßnahmen inhaltlich zuordnen lassen.[197]

197 Die Analysebereiche wurden im sechsten Kapitel dieser Arbeit entwickelt und im 7. und 8. Kapitel mit Inhalten gefüllt.

Eine Reihe von Best-Practice-Beispielen zur Verbesserung der Transparenz listen auch die Autoren der Publikationen auf, die aus dem „MediaAcT"-Projekt unter Federführung des Erich-Brost-Instituts für internationalen Journalismus an der Technischen Universität Dortmund hervorgegangen sind. Das Forschungsteam untersuchte von Februar 2010 bis Juli 2013 die Medienselbstkontrolle und Transparenz der Medien in elf europäischen und zwei arabischen Ländern. (vgl. Evers & Eberwein 2011; Heikkilä, Domingo et al. 2012; MediaAcT 2012)

Bei den Instrumenten zur Erzeugung von Transparenz unterscheiden die Autoren zwischen actor transparency, newsroom transparency und responsiveness. (vgl. MediaAcT 2012, S. 6f.) Durch diese Kategorienbildung fällt ein Teil der in dieser Arbeit untersuchten Inhalte der Transparenzkommunikation durch das Raster: In die Systematik dieser Arbeit übersetzt (Themenfeldmatrix in Kapitel 6), umfasst die *actor transparency* nämlich lediglich einen Teil der Analysebereiche 1 und 2 (Umwelt und formale Strukturelemente der Redaktionsorganisation) und den Analysebereich 4 (Profile der Redaktionsmitarbeiter).

Die *production transparency* bezieht sich auf einen Teil des Analysebereichs 3, nämlich auf das Handeln im Content-Produktionsprozess, nicht aber auf das Handeln in anderen Bereichen wie der Personalentwicklung oder dem Wissensmanagement. Darüber hinaus schließt die production transparency aber auch die Transparenz auf der Inhaltsebene (Quellentransparenz, Fehlertransparenz etc.) mit ein.[198]

Die *responsiveness* schließlich ist nicht an Inhalte rückgebunden, sondern umfasst sämtliche Praktiken, bei denen Medienorganisationen mit ihrem Publikum in einen Dialog treten. Während die anderen beiden Tranparenzformen über ihre inhaltlichen Bezugsebenen definiert werden, geht es hier um die kommunikative Vorgehensweise. Die Dreier-Systematik wirkt daher nicht ganz schlüssig.

(2) Zeit- und Kostenplanung

Ein weiterer taktischer Teilschritt ist die **Zeitplanung**: Welche Maßnahmen sind einmalig, welche kehren periodisch wieder und welche sollen dauerhaft installiert werden? Inwiefern hängen die einzelnen Maßnahmen voneinander ab? Wie sollen sie sich zeitlich aneinanderreihen und aufeinander aufbauen? Richtet sich der Ablauf nach einer gewollten Dramaturgie (z.B. nach dem Grundsatz „Erst Beziehungen knüpfen, dann Inhalte vermitteln")? Diese und andere Fragen sind

198 Inhalts- und Vermittlungsebene werden hier nicht voneinander getrennt betrachtet, weil eine Trennung bei etlichen Instrumenten auch gar nicht möglich ist. So wird sich ein Redaktions-Blog neben Fragen zur Arbeitsweise der Redaktion auch mit Fragen zu Quellen oder Hinweisen auf inhaltliche Fehler konfrontiert sehen.

zu beantworten, um die Kommunikationsmaßnahmen in der Zeit anzuordnen und miteinander zu vernetzen. (vgl. Grupe 2011, S. 46 u. 48; Leipziger 2009, S. 158f.)

Bei den *Präsenzveranstaltungen* sind, was die zeitliche Wiederkehr anbelangt, mehrere Spielarten zu unterscheiden:

- regelmäßige Veranstaltungen wie zum Beispiel eine Vortragsreihe zum redaktionellen Qualitätsmanagement oder eine monatlich stattfindende offene Redaktionssitzung, an der Leser und Interessierte nach vorheriger Anmeldung teilnehmen können
- sporadische Veranstaltungen, etwa wenn Redakteure auf Einladung an Podiumsdiskussionen anderer Organisationen und Initiativen teilnehmen oder wenn die Redaktion ihre Leser zur Einweihung des neuen Newsrooms einlädt
- dauerhafte Einrichtungen wie zum Beispiel das eigene „Zeitungsmuseum“ oder ein Informationszentrum für Besucher

Bei den *medialen Kommunikationsmaßnahmen* haben die Redaktionen zum Zweck der Informationsvermittlung die Wahl zwischen periodisch und nichtperiodisch erscheinenden Medien der externen Transparenzkommunikation (Broschüren, Newsletter etc.) und zwischen mehr oder weniger regelmäßig erscheinenden Informationen im redaktionellen und werblichen Teil der Zeitung und auf der Zeitungs-Website:

- Unregelmäßig sind vor allem die Informationen über die lenkenden Eingriffe des Redaktionsmanagements – etwa wenn die Leser in einer Sonderbeilage über die geplante oder erfolgte Umstrukturierung der Redaktion informiert werden.
- Zu den regelmäßigen Maßnahmen zählen insbesondere die in den einzelnen Artikeln oder gesondert platzierten Metainformationen zum Zustandekommen der journalistischen Beiträge.
- Hinzu kommen dauerhafte Elemente wie der Website-Bereich „In eigener Sache“, der unter anderem mit Autorenporträts und Informationen über die formale Struktur und die Arbeitsprozesse in der Redaktion aufwartet. Die dauerhaften Elemente müssen ständig gepflegt und aktualisiert werden, damit sie nicht zu anderen Informationen und direkten Beobachtungen der Leser und Nutzer in Widerspruch geraten.

Bei den *interaktiven Elementen,* die auf den Dialog zielen, lässt sich zeitlich zudem noch zwischen synchronen und asynchronen Formen der Kommunikation differenzieren. So kann die Zeitung auf ihrer Website ein Diskussionsforum zur geplanten Umstrukturierung der Redaktion einrichten, in dem die Leser – wann immer sie wollen – ihre Meinung kundtun können. Die Alternative ist ein Live-Chat, was bedeutet, dass die Redaktionsmanager in Echtzeit mit den Lesern über die Umstrukturierungspläne diskutieren. Auf den Termin des Live-Chats kann die Redaktion zum Beispiel in einer Zeitungsbeilage über sich selbst hinweisen. An dieser Verzahnung wird deutlich, dass die einzelnen Maßnahmen nicht nur in inhaltlicher, sondern auch in zeitlicher Hinsicht genau aufeinander abzustimmen sind.

Als weitere Teilaufgabe der taktischen Planung ist schließlich noch die *Kostenplanung* zu nennen. Die zuständigen Planer müssen möglichst genau kalkulieren, welche Ressourcen für die jeweiligen Maßnahmen erforderlich sind und welche Kosten dafür anfallen. Je nach verfügbarem Gesamtbudget muss die Redaktion dann eventuell noch einmal ihre Ziele korrigieren und gegebenenfalls einzelne Maßnahmen streichen, zeitlich strecken oder auf kostengünstigere Varianten zurückgreifen. (vgl. Grupe 2011, S. 49f.)

(3) Evaluationsplanung

Die Evaluationsplanung umfasst sämtliche Planungsschritte, die darauf zielen, den Erfolg der Transparenzkommunikation zu messen und zu kontrollieren. Die Vorgehensweise bei der Erfolgskontrolle und die dafür eingeplanten finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen sind im Evaluationsplan festgehalten. (vgl. Grupe 2011, S. 57 u. 60) Die Formen der Erfolgskontrolle bzw. Evaluation werden in Abschnitt 12.6 beschrieben.

12.5 Organisation und Personalmanagement

Sowohl für die Planung als auch für die Umsetzung von Transparenzstrategien und -maßnahmen stellt sich die Frage, wie die damit verbundenen Aufgaben in der Redaktionsorganisation verankert werden sollen, das heißt welche formalen Strukturen dafür zu schaffen sind, welche Mitarbeiter mit welchen Qualifikationen diese Aufgaben wahrnehmen und wie die Führungskräfte sie dabei leiten und motivieren sollen.

Im zehnten Kapitel wurde dargelegt, warum die Transparenzbemühungen als eine besondere Spielart der Redaktions-PR anzusehen sind. Zum Teil berüh-

ren sie aber auch den Aufgabenbereich der konzeptionellen Produktentwicklung und in der Umsetzung die journalistische Produktion. Das ist insbesondere dann der Fall, wenn das Handeln der Redaktionsmitarbeiter im Content-Produktionsprozess thematisiert wird. Bei den anderen TK-Inhalten vermischt sich die Eigenberichterstattung weniger stark mit der journalistischen Berichterstattung. Ihre Produktion und Verbreitung ist mithin eher als ein eigener Aufgabenkomplex anzusehen.

Die organisatorischen und personellen Managemententscheidungen betreffen demnach die folgenden beiden Bereiche: Die Transparenzkommunikation als spezielle Form der Öffentlichkeitsarbeit und die Transparenzkommunikation als Produktbestandteil. In diesem Abschnitt geht es nur um die Transparenzkommunikation als spezielle Form der externen Öffentlichkeitsarbeit. Mit dem anderen Bereich beschäftigt sich der Abschnitt 13.4 im Kapitel über das Transparenzmanagement als Teil des Produktentwicklungs- und Produktionsmanagements. Darüber hinaus sind sämtliche Transparenzbemühungen Gegenstand des redaktionellen Qualitätsmanagements: Ziel ist die ständige Verbesserung der Qualität selbstbezüglicher Informationen.

(1) Aufgaben- und Kompetenzverteilung

Die Redaktion kann für die Transparenzkommunikation eine eigene organisatorische Einheit (TK-Einheit) schaffen. Sie ist dafür zuständig, die TK-Maßnahmen zu planen und umzusetzen. Damit die Maßnahmen ineinandergreifen und in sich stimmig sind, sollte es eine Stelle oder eine mehrere Stellen umfassende TK-Einheit geben, die sämtliche Planungsprozesse koordiniert und die Ergebnisse evaluiert. In Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen für Produktentwicklungs- und Produktionsmanagement entwickelt sie die TK-Konzeption und passt sie ständig an veränderte Anforderungen an.

Um das Handeln aller Beteiligten zu koordinieren, sind Selbstabstimmungsgremien wie regelmäßige TK-Konferenzen denkbar. Die Redaktion kann auch einen TK-Koordinator benennen, der die Abstimmung fördert. Hinzu kommen unterschiedliche Formen der Projektorganisation. Sie bieten sich zum Beispiel an, wenn das Management aus einem bestimmten Anlass (z.B. Jubiläum, Zeitungs-Relaunch) eine zeitlich begrenzte TK-Kampagne mit Veranstaltungen, einer umfangreichen Zeitungsbeilage und einem Online-Dossier über die Redaktion und deren Mitarbeiter plant.

(2) Regulierung der Leistungs- und Managementprozesse

Daneben kann die Redaktion Regeln in Form von Verhaltensvorgaben, Programmen und Plänen festlegen, um die Leistungs- und Managementprozesse im Bereich der externen Transparenzkommunikation zu steuern. Die TK-Aufgabe lässt sich in die folgenden Teilaufgaben untergliedern, die wiederum als Teilleistungsprozesse zu gestalten sind:

1. Ausgrenzung und Auswahl von Themen und Einzelaspekten
2. Sammeln und Prüfen von Informationen
3. Darstellung der Informationen in verschiedenen Formaten (Flyer, Zeitungsbeilagen, TK-Elemente auf der Website etc.)
4. Qualitätskontrolle vor Veröffentlichung der TK-Elemente
5. Leserdialog und Leserbeteiligung
6. Weiterleitung von Kritik und Anregungen von Stakeholdern an andere TK-Stellen und Organisationsbereiche (im Zuge des Leserdialogs)[199]

Eine herausragene Rolle spielt in der externen Transparenzkommunikation die Ausgrenzung und Auswahl von Themen und Einzelaspekten. Wie in Abschnitt 12.3.2 erläutert wurde, muss die Redaktion begründen, warum sie bestimmte Ausgrenzungs- und Auswahlentscheidungen getroffen hat. Diese Begründungen müssen konsistent und nachvollziehbar sein. Es liegt daher nahe, dass das Management die Ausgrenzungs- und Auswahlprozesse reguliert, indem es Regeln festlegt und begründet (Verhaltensvorgaben, Programme und Pläne) oder selbst Entscheidungen trifft und dafür die Begründungen mitliefert (persönliche Weisungen). Wie diese lenkenden Eingriffe aussehen können, soll hier kurz beschrieben werden:

- *Vorgegebene Ausgrenzungsentscheidungen oder -regeln*: Was die Auswahl von Themen und Einzelaspekten für die passive und aktive Kommunikation anbelangt, so kann das Management den Redaktionsmitarbeitern vorgeben, welche Inhalte aufgrund der Analyse von Grenzen und Risiken von vornherein auszugrenzen sind. Das ist die eine Möglichkeit. Oder es legt Ausgren-

199 Die TK-Mitarbeiter leiten Kritik und Anregungen von Außenstehenden an andere TK-Stellen mit Managementverantwortung und an andere Organisationsbereiche weiter, für die diese Informationen relevant sind. Resultieren daraus Veränderungen, so greifen sie diese in der Transparenzkommunikation wieder auf. Der TK-Bereich leistet damit einen Beitrag zum redaktionellen Fehler- und Beschwerdemanagement.

zungsregeln fest, anhand derer die Mitarbeiter die Ausgrenzungsentscheidungen selbst treffen können.

- *Vorgegebene Auswahlentscheidungen oder -regeln*: Für die Auswahl der verbleibenden TK-Inhalte gilt das Gleiche: Das Management kann entweder selbst Auswahlentscheidungen treffen oder dafür Auswahlregeln vorgeben. Eine Vorauswahl von Themen durch das Management ist deshalb möglich, weil sich die externe Transparenzkommunikation im Unterschied zur journalistischen Berichterstattung vor allem auf die überschaubareren innerorganisationalen Verhältnisse richtet. Einige Themen und Darstellungsformate lassen sich daher auf Dauer installieren – zum Beispiel das Thema Aufbauorganisation, dargestellt im Organigramm der Redaktion, oder die Profile der Redakteure und freien Mitarbeiter, dargestellt als Video-Porträt. Die entsprechenden Informationen sind dann zwar ständig zu überprüfen und zu aktualisieren, bleiben aber fester Bestandteil der Themenpalette.
- *Vorgegebene Thematisierung von kommunikativen Diskrepanzen und Darstellungsfehlern*: In jedem Fall bestimmen die Manager darüber, welche Diskrepanzen und dazugehörigen Problemlösungen die Redaktionsmitarbeiter in der aktiven Transparenzkommunikation thematisieren sollen.

Ein besonderer Regulierungsbedarf besteht außerdem in Bezug auf die Teilaufgabe Leserdialog und Leserbeteiligung: Die Redaktionsleitung kann diesbezüglich für die externe Transparenzkommunikation eine Reihe von Verhaltensvorgaben formulieren und sie in einem Verhaltenskodex zusammenfassen. Dieser Kodex regelt dann zum Beispiel, wie die TK-Mitarbeiter Diskussionen im Internet moderieren sollen, oder dass sie dort im Sinne der Transparenz ihren vollständigen Namen und ihre Funktion angeben und die Verantwortung für die Richtigkeit ihrer Äußerungen übernehmen müssen.

(3) Personalmanagement

Um den in dieser Arbeit definierten Anforderungen der Transparenzkommunikation gerecht zu werden, können die Personalverantwortlichen vorgeben, dass insbesondere die Leiterin oder der Leiter der TK-Einheit im Idealfall über eine journalistische Ausbildung und über Erfahrungen und Qualifikationen in der konzeptionellen PR-Arbeit verfügen soll. Die Führungskräfte und das gesamte Team sind durch geeignete Maßnahmen (Seminare, Coachings etc.) in ihrer Entwicklung zu fördern.

12.6 Kontrolle

Die Formen der Kontrolle bzw. Evaluation sind in der Literatur unterschiedlich systematisiert worden. Für diese Arbeit werden zunächst *fünf Kategorien* gebildet, die sich in ihrem Betrachtungsgegenstand unterscheiden:

Bei der Wirkungskontrolle werden die Wirkungen der TK-Maßnahmen gemessen und mit den zuvor festgelegten Zielwerten verglichen. Demgegenüber geht es bei der Effizienzkontrolle um den Vergleich von Kosten und Nutzen der Aktivitäten. Zudem kann sich die Kontrolle auf sämtliche Teilaufgaben des Managements, nämlich auf Planung, Organisation, Personalmanagement und die Kontrolle selbst beziehen. Diese Spielart soll hier als Kontrolle des Handelns im Managementprozess bezeichnet werden. Daneben tritt als vierte Kategorie die Kontrolle des Handelns im Leistungsprozess: Geprüft wird, ob sich die Redaktionsmitarbeiter an die vorgegebenen Regeln halten, auf die vorgesehenen Ressourcen zugreifen und die direkten Anweisungen befolgen.[200] Als Fünftes kommt die Diskrepanzkontrolle hinzu, bei der es darum geht, kommunikative Diskrepanzen und Darstellungsfehler aufzuspüren.

Je nach Timing der Durchführung wird in der Literatur zwischen der kontinuierlichen (formativen) und der abschließenden (summativen) Evaluation unterschieden, die am Ende einer Planungsperiode erfolgt. (vgl. Bentele & Nothhaft 2007, S. 368–370; Bruhn 2009, S. 520) Weil Organisationen und deren Umwelt in einem ständigen Wandel begriffen sind, ist die Evaluation möglichst als ein kontinuierlicher Prozess anzulegen.

(1) Wirkungskontrolle

Die Wirkungskontrolle dient dazu, die Auswirkungen der Aktivitäten auf einzelne Zielgruppen und Teilöffentlichkeiten und auf die Leser und Nutzer insgesamt zu messen und mit den zuvor festgelegten Zielwerten zu vergleichen (Soll-Ist-Vergleich). Für die Wahl der Messmethode ist entscheidend, welche Art von Wirkung erfasst werden soll: Die Kommunikationskontakte sind zum Beispiel über Rücklaufquoten oder die Zahl und Verweildauer der (registrierten) Nutzer

200 Einige Autoren grenzen die Kontrolle des Handelns im Leistungs- und Managementprozess auf die Umsetzung der Pläne und somit auf das plangetreue Handeln ein und bezeichnen diese Form als Prozesskontrolle. (vgl. Bruhn 2009, S. 519f.; Grupe 2011, S. 63f.) In dieser Arbeit wird jedoch davon ausgegangen, dass die Planung keine lineare Durchschlagskraft besitzt, sondern in einem reflexiven Verhältnis zu den anderen Managementfunktionen steht (vgl. dazu Abschnitt 12.1 dieser Arbeit). Deshalb richtet sich der Blick auch nicht allein auf die „Plantreue“ des Handelns, sondern darauf, ob das Managementhandeln insgesamt stimmig ist oder ob Widersprüche auftauchen. Diese Widersprüche gilt es dann zu interpretieren.

eines Online-Diskussionsforums messbar. (vgl. Grupe 2011, S. 60f.) Die psychologischen Reaktionen, die sich unter anderem in Wissens-, Einstellungs- und Verhaltensänderungen zeigen, lassen sich durch verschiedene Formen der Beobachtung und Befragung ermitteln. Als weitere Wirkungskategorie kommen noch die übergeordneten und langfristigen ökonomischen Wirkungen für die Medienorganisation hinzu (Aufgabenumwelt im weiteren Sinne). Zu messen sind hier zum Beispiel Erfolgsgrößen wie Markenloyalität und Kundenbindung. (vgl. Bruhn 2009, S. 521–547)

(2) Effizienzkontrolle

Die Effizienzkontrolle soll die Redaktion darüber ins Bild setzen, in welchem Verhältnis die bei der Umsetzung des gesamten Maßnahmenprogramms oder einzelner Maßnahmen angefallenen Kosten zum erzielten Nutzen stehen. (vgl. Bruhn 2009, S. 519f.).

(3) Kontrolle des Handelns im Managementprozess

In diese Kategorie fallen Kontrollmaßnahmen, mit deren Hilfe die Redaktion hinterfragt, ob die Schrittfolgen in den Teilfunktionen Planung, Organisation, Personalmanagement und Kontrolle in sich schlüssig sind und ob sie im Einklang mit den anderen Teilfunktionen stehen. Zu prüfen ist unter anderem, ob die Redaktionsmanager im jeweils eingeplanten Zeit- und Budgetrahmen geblieben sind.

In der Literatur verengt sich der Blick häufig auf die konzeptionelle Evaluation und somit auf die Kontrolle des Handelns im Planungsprozess. Geprüft wird, ob die einzelnen Analyse- und Entscheidungsschritte schlüssig ineinanderfassen.[201] Die Prüfung ist dabei als Prozess der mitlaufenden Kontrolle anzulegen, weil die TK-Konzeption ständig an Veränderungen der Umweltbedingungen (z.B. neue Kommunikationsgewohnheiten einzelner Zielgruppen), der übergreifenden Redaktions- und Verlagsstrategie und anderer Teilstrategien angepasst werden muss und weil die Veränderungen der Konzeption wiederum auf die anderen Bereiche zurückwirken. (vgl. Grupe 2011, S. 58; Zerfaß 2010, S. 378–380)

---

201 Zerfaß (2010, S. 374f.) bezeichnet diese Form als strategische Evaluation. Da aber nicht nur die Strategien, sondern auch die Ziele, die aus den Strategien abgeleiteten Taktiken und die Evaluationsverfahren in Frage zu stellen sind, ist der Begriff konzeptionelle Evaluation treffender.

Bei der konzeptionellen Evaluation ist insbesondere zu prüfen, ob die TK-Planung mit der Planung des Produkt- und Produktionsmanagements im Einklang bleibt. Wie im zehnten Kapitel erläutert wurde, ist eine Abstimmung vor allem dann erforderlich, wenn die selbstreferentiellen Informationen im redaktionellen Teil der Zeitung und ihrer Online-Angebote erscheinen sollen, weil dadurch immer auch produktpolitische Fragen berührt sind.

(4) Kontrolle des Handelns im Leistungsprozess

In diese Kategorie fallen Kontrollmaßnahmen, die auf die Umsetzung der vom Management getroffenen Entscheidungen gerichtet sind. Geprüft wird, ob sich die Redaktionsmitarbeiter an die vom Management vorgegebenen Regeln halten. Dazu zählen unter anderem formalisierte Maßnahmen-, Zeit- und Budgetpläne und Programme für die institutionalisierte Selbstabstimmung in Gremien. Darüber hinaus kann die Redaktion kontrollieren, inwieweit die Mitarbeiter auf die vorgesehenen Ressourcen zugreifen und ob sie die direkten Anweisungen ihrer Vorgesetzten befolgen.

(5) Diskrepanzkontrolle

Wie in Abschnitt 4.3 erläutert, sind Konsistenz und Richtigkeit der TK-Inhalte wesentliche Voraussetzungen dafür, dass sie zur redaktionellen Transparenz beitragen. Die TK-Mitarbeiter spüren kommunikative Widersprüche und Darstellungsfehler auf, indem sie die bereits kommunizierten oder vorbereiteten TK-Inhalte miteinander vergleichen und etwaige Aussagen der Rezipienten über Diskrepanzen auswerten. Diese Aussagen können sie entweder im Rahmen der passiven Kommunikation sammeln oder aktiv abfragen. Die genauere Beschreibung der Diskrepanzkontrolle und ihre Einordung in ein Modell des Diskrepanzmanagements erfolgt in Abschnitt 14.2 dieser Arbeit.

13 Überschneidungen zum Produktentwicklungs- und Produktionsmanagement

Im vorigen Kapitel wurde gezeigt, wie sich externe Transparenzkommunikation als spezielle Form der Öffentlichkeitsarbeit managen lässt. Hier soll es nun um denjenigen Bereich des Transparenzmanagements gehen, der zusätzlich als Teil des Produktentwicklungs- und Produktionsmanagements zu begreifen ist. Das ist deshalb der Fall, weil bestimmte Inhalte der Transparenzkommunikation eng mit der journalistischen Berichterstattung verzahnt sind, so dass beides kaum getrennt voneinander produziert werden kann:

Gemeint sind vor allem Informationen über das auf einen bestimmten Artikel, eine Themenstrecke oder Zeitungsausgabe bezogene (qualitätsorientierte) Handeln der Journalisten im Content-Produktionsprozess. Hinzu kommen Informationen darüber, inwiefern sich die Vorgesetzten in deren Handeln eingemischt haben (z.B. Leitung von Autorenteams, Veröffentlichungsentscheidungen bei skandalträchtigen Enthüllungen). Wenn diese TK-Inhalte, die den Entstehungsprozess eines journalistischen Beitrags erklären, im redaktionellen Teil der Zeitung oder ihres Online-Auftritts erscheinen, so werden sie zum Produkt- bzw. Content-Bestandteil.

Überschneidungen zur konzeptionellen Produktentwicklung bzw. zur Produktpolitik weist das Transparenzmanagement deshalb auf, weil die Entscheidungen über die Konzeption des redaktionellen Teils auch Entscheidungen über Art, Umfang und Platzierung der gerade beschriebenen selbstreflexiven Informationen erfordern. Das betrifft neben der Zielplanung insbesondere die strategische Planung.

Außerdem sind die auf das Handeln im Berichterstattungsprozess bezogenen TK-Inhalte auch Gegenstand der Content-Produktion. Zu regeln ist, wie die journalistisch arbeitenden Redakteure und freien Autoren die Selbstdarstellungselemente genau mitproduzieren sollen. Die Autoren suchen selbst oder zusammen mit ihren Vorgesetzten immer wieder von Neuem nach Themen, über die sie berichten wollen, und entwickeln sie im Dialog mit den Rezipienten weiter. Deshalb ist die taktische Planung der journalistischen Inhalte vor allem in der laufenden Produktion und weniger in der konzeptionellen Produktentwicklung

A. Funck, *Die transparente Redaktion,* DOI 10.1007/978-3-658-11156-4_13,
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

angesiedelt. Das Gleiche gilt mithin für die taktische Planung der darauf bezogenen TK-Inhalte.

Das in Abschnitt 12.1 vorgestellte Grundmodell des Transparenzmanagements lässt sich ebenso auf das Produktentwicklungs- und Produktionsmanagement anwenden und gibt daher auch für dieses Kapitel die Gliederung vor.

13.1 Zielplanung

In Abschnitt 12.2 wurde die Aufgabenstellung der externen Transparenzkommunikation beschrieben. Sie ist Ausgangspunkt der Zielplanung. Aus ihr lassen sich alle weiteren, konkreter gefassten Ziele ableiten. Das oberste, für das Produktentwicklungs- und Produktionsmanagement relevante Ziel lässt sich demnach wie folgt formulieren: „Die Redakteure und freien Mitarbeiter sollen für mehr Transparenz bzw. Qualitätstransparenz im Hinblick auf ihr (qualitätszielorientiertes) Handeln im Content-Produktionsprozess sorgen.“ Dieses Ziel ist im Hinblick auf den Inhalt, das angestrebte Ausmaß und den zeitlichen Bezug hin noch weiter zu konkretisieren (strategische und taktische Zielformulierungen).

Die Ziele der externen Transparenzkommunikation können mit den Zielen der Produktkonzeption oder der laufenden Produktion in Konflikt geraten. Das ist zum Beispiel dann der Fall, wenn ein produktpolitisches Ziel lautet, dass die Aufmachertexte in der Zeitung eine bestimmte Länge nicht überschreiten dürfen. Soll jeder Artikel gleichzeitig Informationen zum Vorgehen des Autors bei der Recherche enthalten, so können diese Ziele konfliktär sein. Ein Problem entsteht auch dann, wenn Redakteure und freie Autoren investigativ recherchieren, gleichzeitig aber ausführlich Rechenschaft über ihre Vorgehensweise bei der Recherche ablegen sollen. Hier gilt es also, die Ziele zu gewichten, damit sie sich nicht ungewollt gegenseitig aushebeln.

13.2 Strategische Planung

Weil die Transparenzkommunikation in Bezug auf das Handeln der Redaktionsmitarbeiter im Content-Produktionsprozess eng mit der journalistischen Berichterstattung verwoben ist, sind die strategischen Entscheidungen im TK-Bereich nicht von denen im Bereich der konzeptionellen Produktentwicklung zu trennen. Im Einzelnen sind Entscheidungen über Zielgruppen und Teilöffentlichkeiten, die zu kommunizierenden Inhalte und die kommunikative Vorgehensweise aufeinander abzustimmen.

13.2.1 Zielgruppen und Teilöffentlichkeiten

Zeitungen mit einem universalistischen Anspruch haben häufig eine vergleichsweise breit gefasste Zielgruppe. Zusätzlich oder stattdessen können die Verlage aber auch Formate für spezielle Teilzielgruppen wie Kinder, Jugendliche, Senioren oder besonders am Thema Wirtschaft Interessierte herausgeben, die unter derselben Dachmarke erscheinen. Außerdem können sie einzelne Ressorts, Rubriken, Themenseiten, Serien, Artikel und redaktionelle Beilagen auf näher eingegrenzte Zielgruppen oder Teilöffentlichkeiten zuschneiden.

Ist die externe Transparenzkommunikation mit der journalistischen Berichterstattung verzahnt, so muss sie sich ebenfalls an diesen für einzelne journalistische Produkte oder Produktteile relevanten Zielgruppen und Netzwerken orientieren. Erscheint in der Zeitung zum Beispiel eine Beilage zur veganen Ernährung, so sind die selbstreflexiven Inhalte auf die Teilzielgruppe der Veganer und Ernährungsbewussten oder auf ein soziales Netzwerk für Veganer als Teilöffentlichkeit abzustimmen. Wenn die Mitglieder des Netzwerks über eine Plattform im Internet miteinander kommunizieren, können die Autoren dort mit ihnen über ihre journalistische Herangehensweise diskutieren und Fragen dazu beantworten.

13.2.2 Zu kommunizierende Inhalte

Die strategischen Entscheidungen über die Inhalte der Transparenzkommunikation betreffen das auf einen bestimmten Artikel, eine Themenstrecke oder Zeitungsausgabe bezogene (qualitätsorientierte) Handeln im Content-Produktionsprozess. Thematisiert wird außerdem das fallweise Managementhandeln in der laufenden Produktion (z.B. Vorgabe von Themen, Führung von Autorenteams, heikle Veröffentlichungsentscheidungen). Welche TK-Inhalte für die Darstellung des Handelns im Content-Produktionsprozess zentral sind, geht aus den Fragenkatalogen in den Abschnitten 7.3.1 und 8.3.1 hervor.

Die vom TK-Bereich festgelegten Ausgrenzungs- und Auswahlkriterien für die selbstbezüglichen Inhalte müssen mit den Auswahlkriterien für die journalistischen Inhalte abgestimmt werden. Die Kriterien ergeben sich aus der strategischen Planung der Inhalte durch den TK-Bereich und den Produktentwicklungsbereich. Sie werden als Verhaltensvorgaben im formalen Regelsystem des Produktionsbereichs verankert. Die eigentlichen Ausgrenzungs- und Auswahlentscheidungen müssen die Autoren und Redaktionsmanager jedoch immer wieder im Einzelfall treffen, sie sind Teil der taktischen Produktionsplanung. Wie die TK-Inhalte genau gefiltert werden, hängt davon ab, ob die Redaktion sie nur

passiv verfügbar machen oder auch aktiv ins Sichtfeld der Öffentlichkeit rücken will:[202]

(1) Inhalte der passiven Kommunikation

In der passiven Kommunikation beantworten die Autoren und Redaktionsmanager alle Fragen von Außenstehenden, die nicht von bewussten *Ausgrenzungsentscheidungen* betroffen sind. Von den im neunten Kapitel beschriebenen Grenzen und Risiken, die zu Ausgrenzungsentscheidungen führen, fallen hier insbesondere die folgenden Kategorien ins Gewicht:

1. Grenzen durch den Informantenschutz
2. Negative Auswirkungen auf die investigative Berichterstattung
3. Negative Auswirkungen auf die Autonomie redaktioneller Entscheidungen

Die Ausgrenzungskriterien und -entscheidungen sind den Lesern und Nutzern gegenüber zu begründen.

(2) Inhalte der aktiven Kommunikation

In der aktiven Kommunikation fallen zusätzlich zu den Ausgrenzungsentscheidungen auch Auswahlentscheidungen an. Dafür sind zwei Fragen zu stellen: Welche Relevanz haben bestimmte Informationen über das Handeln der Redaktionsmitarbeiter im Content-Produktionsprozess für das Qualitätsurteil der anzusprechenden Zielgruppen? Und sind diese Informationen für die Zielgruppen oder Zielgruppensegmente unterschiedlich relevant?

Auch hier müssen die Redaktionsmitarbeiter den Lesern und Nutzern erklären, welche Auswahlkriterien sie ihren Entscheidungen warum zugrunde legen.

13.2.3 Kommunikative Vorgehensweise

Um die Zielgruppen und Teilöffentlichkeiten mit Informationen über das Handeln der Mitarbeiter im Content-Produktionsprozess zu versorgen, kann die Redaktion an verschiedenen Stellschrauben der Kommunikation drehen: Sie trifft strategische Entscheidungen über das aktive und passive Kommunikationsver-

202 Vergleiche dazu die Ausführungen in Abschnitt 12.3.2.

halten und über den jeweiligen Stellenwert der ein- und wechselseitigen, öffentlichen und interpersonalen sowie unmittelbaren und technisch vermittelten Transparenzkommunikation. Da die Redaktionen ihre journalistischen Inhalte in erster Linie über die Zeitung und die dazugehörigen Online-Medien verbreiten, stehen die damit verbundenen Kommunikationsmöglichkeiten bei der strategischen Planung im Vordergrund:

(1) Kommunikation in der gedruckten Zeitung

Um selbstbezügliche Informationen passiv verfügbar zu machen, kann die Redaktion in der Zeitung auf Kontaktmöglichkeiten hinweisen (z.B. E-Mail-Adresse, Facebook-Auftritt der Zeitung) und die Leser und Nutzer auf diese Weise zur Kontaktaufnahme animieren („Haben Sie Fragen an unsere Autorin?“).

Die Möglichkeiten der aktiven öffentlichen Kommunikation sind im redaktionellen Teil der gedruckten Zeitung deshalb begrenzt, weil der Platz begrenzt ist. Statt sämtliche Angaben in der Print-Fassung zu platzieren, kann die Redaktion auf weitere Informationen in der Zeitungs-App, auf einer Landing-Page (erreichbar über einen mittels Mobiltelefon einlesbaren Code) oder auf der Zeitungs-Website verweisen. Dort sind dann auch Tools zur wechselseitigen Kommunikation integrierbar.

Grundsätzlich ist zwischen TK-Elementen, die in die journalistischen Beiträge integriert sind, und eigenen TK-Beiträgen zu unterscheiden. Letztere stehen getrennt von den journalistischen Beiträgen oder Themendossiers, auf die sie sich beziehen. Die Redaktion muss festlegen, welche Darstellungsformen dafür zum Einsatz kommen sollen. Um den Lesern die Orientierung zu erleichtern, können die TK-Beiträge optisch einheitlich gestaltet sein, so dass sie sich von den journalistischen Beiträgen abheben. Auch bei den in die journalistischen Beiträge integrierten TK-Elementen wie Textblöcken oder Randnotizen ist eine optische Hervorhebung denkbar – etwa durch ein wiederkehrendes Icon (z.B. offenes Fenster), dessen Bedeutung auf der Titelseite der Zeitung erklärt wird.

(2) Kommunikation in den Online-Medien der Zeitungsmarke

Auf der Zeitungs-Website gibt es mehr Möglichkeiten für die Transparenzkommunikation, weil der Platz nicht knapp und die Bereitstellung relativ kostengünstig ist. Genauso verhält es sich bei Zeitungs-Apps oder Landing-Pages, die über einen in der Zeitung abgedruckten Quick-Response-Code erreichbar sind.

Um selbstbezügliche Informationen online passiv verfügbar zu machen, kann die Redaktion ihren Lesern und Nutzern Kontaktmöglichkeiten über E-Mail oder Telefon, Kommentarfelder und Online-Tools für die Gruppenkommunikation anbieten. Die Kontaktmöglichkeiten können dabei dieselben sein, die sie ihren Lesern einräumt, um mit ihnen über die journalistischen Inhalte zu kommunizieren und diese weiterzuentwickeln (Feedback-, Dialog- und Kollaborationselemente).

Bei den online publizierten Artikeln ist der Raum für die aktive, einseitige und öffentliche Kommunikation theoretisch unbegrenzt. Die Autoren können über Links weitere ‚Metatextebenen' einbauen, zum Beispiel indem Sie am Textende den folgenden Satz einfügen: „Wenn Sie wissen wollen, auf welche Schwierigkeiten die Autorin bei ihrer Recherche gestoßen ist, so klicken Sie bitte hier." Die Grenzen zwischen TK-Elementen, die in die journalistischen Beiträge integriert sind, und gesonderten TK-Beiträgen sind hier fließender als in der gedruckten Zeitung. Auch für die Online-Angebote (Website, E-Paper, App, mobile Dienste) ist festzulegen, welche Darstellungsformen für die TK-Beiträge zu wählen und wie die TK-Elemente optisch zu gestalten und von den journalistischen Inhalten abzusetzen sind.

Das Online-Angebot lässt sich insbesondere mit dialogischen Elementen bestücken, die den wechselseitigen Austausch fördern. Die Autoren können aktiv Gruppendiskussionen über ihre Artikel und deren Zustandekommen anstoßen, indem sie ihre Leser und Nutzer zur Teilnahme auffordern. (Beispiel: „Halten Sie es für legitim, dass sich unsere Autorin für ihre Recherche im Arbeitsamt als Asylbewerberin ausgegeben hat? Diskutieren Sie mit ihr darüber!") Dafür kann die Redaktion eine eigene Diskussions- und Hintergrundseite für einzelne Artikel einrichten. Das Ganze kann zum einen der ständigen kollaborativen Weiterentwicklung des Beitrags (Stichwort Prozessjournalismus)[203] und zum anderen der Diskussion über die Vorgehensweise der Autoren dienen (Handeln im Leistungsprozess), die eng mit der Diskussion über die Artikelinhalte verwoben ist.

Die dyadische, aktive und wechselseitige Kommunikation ist vergleichsweise aufwendig: Aus Zeitgründen werden die Autoren und Redaktionsmanager in der Regel nicht aktiv einzelne Leser oder Nutzer ansprechen, um ihnen zu erklären, wie ihre Artikel zustande gekommen sind.

203 Mit dem Verständnis von Journalismus als einem ständigen Prozess der Wahrheitsfindung und Verbesserung von journalistischen Inhalten beschäftigt sich unter anderem Simons (2011, S. 154f.).

13.3 Taktische und evaluative Planung

Die *taktische Planung* der auf das Handeln im Berichterstattungsprozess bezogenen Transparenzkommunikation ist eng an die Planung der journalistischen Produktion gekoppelt. Durch die Konzeption der Zeitung und ihrer Online-Angebote ist zwar ein Rahmen für die Produktion vorgegeben, er muss aber jeden Tag durch taktische Managemententscheidungen neu und anders gefüllt werden. Sie hängen von der jeweiligen Nachrichtenlage und den Themenideen der Redaktionsmitarbeiter ab. Das Vorgehen in der Transparenzkommunikation ergibt sich einerseits aus dem Vorgehen in der Content-Produktion, wirkt sich aber andererseits auch auf dieses aus.

Wenn die TK-Inhalte im redaktionellen Teil des eigenen Zeitungs- und Online-Angebotes erscheinen sollen, übernimmt das Produktionsmanagement federführend die taktische Maßnahmen-, Zeit- und Kostenplanung. Bei den anderen Veröffentlichungswegen stimmt sich der für die Transparenzkommunikation insgesamt verantwortliche Bereich (TK-Einheit)[204] eng mit dem Produktionsbereich ab. Im Einzelnen betrifft das eigene PR-Medien wie Flyer oder Broschüren, fremde Medien und Kommunikationsplattformen wie Facebook oder YouTube sowie eigen- und fremdorganisierte Veranstaltungen und Aktionen, bei denen die Redaktionsmitarbeiter über ihre Rechercheergebnisse, aber auch über ihre Vorgehensweise bei der Recherche berichten.

Die für die taktische Planung Verantwortlichen legen fest, bei welchen journalistischen Beiträgen welche TK-Maßnahmen greifen sollen. Einige Beispiele für Einzelmaßnahmen, die sich zu Maßnahmenbündeln zusammenschnüren lassen, sind in *Tabelle 13* anhand der Dimensionen einseitig oder wechselseitig und medial vermittelt oder unmittelbar angeordnet worden.

Hier noch einige Anmerkungen und Erläuterungen zu den in der Tabelle genannten Instrumenten der externen Transparenzkommunikation:

- Eigen- und fremdorganisierte Präsenzveranstaltungen, bei denen Redakteure und freie Autoren den Rezipienten die Machart ihrer Beiträge erklären, sind mit einem relativ hohen Zeit- und Kostenaufwand verbunden. Sie bieten sich daher vor allem in ausgesuchten Fällen an – etwa wenn die Zeitung in monatelanger Recherchearbeit einen Skandal aufgedeckt hat. Des Weiteren wird es nicht immer möglich sein, Leser auf eine Recherchetour mitzunehmen, und zwar insbesondere dann, wenn es sich um eine investigative Recherche handelt oder die Interviewpartner und Informanten etwas dagegen haben.

204 Siehe dazu die Ausführungen in Abschnitt 12.5.

Tabelle 13: Auf bestimmte journalistische Beiträge bezogene Maßnahmen der Transparenzkommunikation (Beispiele)

	Einseitig	Wechselseitig
Eigene Medien und Kommunikationsplattformen	• Informationen zur Entstehung von Artikeln im eigenen redaktionellen Teil der Zeitung (im Artikel selbst oder zugeordnet) • Flyer, in dem beispielhaft erläutert wird, wie ein Autorenteam bei der Recherche vorgegangen ist	• eigene Diskussions- und Hintergrundseite im Internet für einzelne Artikel (mit kollaborativen Elementen zur Weiterentwicklung des Beitrags und Metainformationen über seine Entstehung)
Fremde Medien und Kommunikationsplattformen	• Ein Autorenteam veröffentlicht bei YouTube einen Film über die Vorbereitung einer verdeckten Recherche in der örtlichen Schweinemastanlage. • Ein Chefredakteur erzählt im Radiointerview, wie es zu einer Falschmeldung kommen konnte und gegen welche redaktionellen Regeln das Autorenteam verstoßen hat.	• Ein Autorenteam veröffentlicht bei YouTube ein Video von einer heiklen Recherche und diskutiert mit den YouTube-Nutzern darüber. • Ein Autor berichtet auf Facebook oder über Twitter von seiner Recherchetour und diskutiert mit anderen darüber (Mikroblogging-Dienst).
Eigenorganisierte Veranstaltungen und Aktionen	• Vorträge oder Präsentationen mit monologischem Charakter: Ein Autor erzählt, wie er während einer Recherche gehandelt hat und warum.	• Leser nehmen an Redaktionskonferenzen teil. • Leser begleiten ein Autorenteam auf seiner Recherchetour. • Ein Autorenteam lädt ausgewählte Leser in die Redaktion ein, um mit ihnen über das Thema XY und die Herangehensweise bei der Recherche zu diskutieren.
Fremdorganisierte Veranstaltungen und Aktionen	• Vorträge oder Präsentationen mit monologischem Charakter: Ein Autor hält bei einer Verbrauchermesse einen Vortrag über seine verdeckte Recherche in der örtlichen Schweinemastanlage.	• Ein Autor diskutiert bei einer Verbrauchermesse über das Für und Wider seiner verdeckten Recherche in der örtlichen Schweinemastanlage.

- Durch die Nutzung von sozialen Plattformen des Web 2.0 haben die Autoren und Redaktionsmanager die Chance, Kontakt zu Lesern und Nutzern aufzunehmen, um mit ihnen über ihr Handeln im Content-Produktionsprozess zu diskutieren. Soziale Plattformen wie Facebook, Xing oder Lokalisten.de bieten ihnen die Möglichkeit, dafür ein eigenes Mitglieder-

profil anzulegen. Und bei Twitter können sie Kurznachrichten in Echtzeit absetzen und darin auf die Zeitungs-Website verlinken. Die Tweets sind also vor allem ein Mittel, um das Publikum auf die TK-Inhalte auf der Website oder anderswo aufmerksam zu machen.

Im Zuge der *Evaluationsplanung* legen die Redaktionsmanager fest, wie der Erfolg der externen Transparenzkommunikation gemessen und kontrolliert werden soll. (vgl. Grupe 2011, S. 57 u. 60) Sind die selbstbezüglichen Inhalte eng mit der journalistischen Berichterstattung verwoben und insofern als Teil des Produktentwicklungs- und Produktionsmanagements anzusehen, so werden auch die geplanten Evaluationsmethoden aneinander anzugleichen sein.

13.4 Organisation und Personalmanagement

In Abschnitt 12.5 wurde die externe Transparenzkommunikation als eigene organisatorische Einheit betrachtet (TK-Einheit). Im Folgenden soll es darum gehen, welche organisatorischen und personellen Entscheidungen zu treffen sind, um die Transparenzkommunikation zum einen im Bereich der konzeptionellen Produktentwicklung und zum anderen in der Content-Produktion zu verankern.

(1) Organisation im Bereich Produktentwicklung

Die für die journalistische Konzeption der Zeitung und ihrer Online-Angebote Verantwortlichen – in der Regel federführend der Chefredakteur und die Ressortleiter – sind zusätzlich mit in die strategische Planung der Transparenzkommunikation eingebunden: In Absprache mit der TK-Einheit entscheiden sie, wie und in welchem Umfang selbstbezügliche Inhalte im redaktionellen Teil erscheinen sollen, die vor allem die Entstehung der einzelnen Beiträge und Ausgaben erklären. Gegebenenfalls werden sie dabei von den für Marketing- und Innovationsmanagement zuständigen Organisationseinheiten des Medienunternehmens unterstützt.

(2) Personalmanagement im Bereich Produktentwicklung

Für diese Aufgabe müssen die Beteiligten, allen voran die Führungskräfte, im Hinblick auf die Möglichkeiten redaktioneller Selbstdarstellung geschult werden,

solange die Konzeption selbstbezüglicher Inhalte nicht Bestandteil der journalistischen Ausbildung ist.

(3) Organisation in der Content-Produktion

Die Managementverantwortlichen in der Content-Produktion sind für die Realisierung der in der Produktkonzeption vorgesehenen TK-Elemente und für die taktische Planung der Transparenzkommunikation mit zuständig. Sie müssen darüber hinaus auch in die strategische Planung der Transparenzkommunikation eingebunden werden, weil sie wichtige Rückmeldungen darüber geben können, inwieweit sich das Geplante im Tagesgeschäft als realisierbar erwiesen hat, welche informellen Widerstände sich dagegen gebildet haben und wie die Planungen daher zu korrigieren sind. Durch den direkten Kontakt zum Publikum können die Redakteure und Autoren ihnen berichten, wie die Darstellung der redaktionellen Arbeit in Bezug auf einzelne Artikel und Themenstrecken bei den Lesern und Nutzern ankommt.

Im Hinblick auf die Leistungsprozesse der Transparenzkommunikation obliegt den Produktionsverantwortlichen die Aufgabe, die Produktion der selbstbezüglichen Inhalte, die im redaktionellen Teil erscheinen, und die daran geknüpfte Kommunikation mit Lesern und Nutzern in die Prozessabläufe bzw. in die bestehenden Arbeitsprogramme zu integrieren. Das betrifft vor allem die Selektions-, Darstellungs- und Prüfprogramme sowie die Leserdialog- und Leserbeteiligungsprogramme.[205] Das Sammeln und Prüfen von Informationen (Recherche-programme) fällt hingegen weg, weil die Mitarbeiter über ihre eigene Arbeit als Autoren berichten. Folgende Teilaufgaben der Transparenzkommunikation fallen in der Content-Produktion an:

1. Ausgrenzung und Auswahl von Themen und Einzelaspekten: Die Redaktionsmanager können hier Kriterien vorgeben; Ausgrenzungs- und Auswahlentscheidungen vorwegnehmen können sie hingegen nicht, weil die TK-Inhalte von den jeweiligen Berichterstattungsinhalten abhängen und sich daher nicht im Voraus bestimmen lassen. Für die Auswahl der Inhalte sind die in der TK-Konzeption beschriebenen zentralen Themen und Relevanzkriterien maßgeblich. Die Kriterien können zum Teil dieselben sein, die für journalistische Inhalte gelten – man denke zum Beispiel an das Kriterium der Nähe.

205 Siehe dazu die Ausführungen in Abschnitt 7.2.3.4 dieser Arbeit.

2. Darstellung der TK-Inhalte, die sich auf bestimmte journalistische Inhalte beziehen: Die selbstbezüglichen Informationen sind zum einen als TK-Elemente zu verstehen, die in alle Darstellungsformen eingebaut werden können und dabei denselben Regeln unterliegen wie die journalistischen Inhalte – zum Beispiel was die Verständlichkeit anbelangt. Zum anderen können die selbstbezüglichen Informationen aber auch getrennt vom Artikel stehen, auf den sie sich beziehen, oder die Entstehung einer ganzen Artikelserie oder Ausgabe beschreiben. Hier muss die Redaktion festlegen, welche Darstellungsformen für diese TK-Beiträge zum Einsatz kommen sollen.
3. Qualitätskontrolle vor und nach Veröffentlichung der TK-Elemente: Bei den Prüfungen ist im Prinzip genauso vorzugehen wie in Abschnitt 7.2.3.4 für die journalistischen Inhalte beschrieben, wobei allerdings die Richtigkeit der Angaben durch andere Personen als die Autoren selbst zum Teil nur schwer zu kontrollieren ist. Hier wären aufwendige Nachrecherchen darüber erforderlich, wie die Autoren bei ihrer Arbeit vorgegangen sind.
4. Leserdialog und Leserbeteiligung: In die Leserdialog- und Leserbeteiligungsprogramme sind Regeln zu integrieren, die festlegen, wie mit Leseranfragen und kritischen Kommentaren rund um die Arbeitsweise der Redaktionsmitarbeiter umzugehen ist, wie Diskussionen darüber zu führen und zu moderieren sind und wo die Redaktion ihre Grenzen zieht, wo sie also aufgrund der Analyse von Risiken der Transparenz nicht bereit ist, den ‚Vorhang zu lüften'.
5. Weiterleitung von Beschwerden, Kritik und Anregungen von Lesern und Nutzern an andere TK-Stellen und Organisationsbereiche: Es sind Regeln dafür zu schaffen, wann und in welcher Weise die entsprechenden Informationen zu verteilen sind.

Neben der Ergänzung der Arbeitsprogramme ist es unter Umständen erforderlich, zusätzliche Redakteurstellen zu schaffen, weil die Erstellung selbstbezüglicher Elemente einen Mehraufwand bedeutet. Bei den relativ zeitaufwendigen Leserdialog- und Leserbeteiligungsprogrammen ist genau festzulegen, wer auf welche Anfragen und Kommentare reagiert, wer Diskussionen führt und moderiert und was dabei zur Chefsache erklärt wird, wo sich also die Chefredakteure in die Diskussion einbringen sollen. Besonders hier kann zusätzlicher Personalbedarf entstehen.

Gerade bei Beschwerden kann auch eine Ombudsperson zwischen Lesern und Redaktion vermitteln, indem sie auf Kritik an der redaktionellen Arbeit eingeht und Diskussionen moderiert. Ombudsleute fungieren somit als Schnittstelle zwischen Redaktion und Außenwelt. Wichtig ist dabei, dass ihre Unabhängigkeit durch ein Statut gesichert ist, worin unter anderem steht, dass jeder

Redakteur ihnen Auskunft erteilen muss. (vgl. Elia 2007, S. 100; Evers 2003, S. 5f.) Damit sie die Redaktion kompetent nach außen vertreten können, sollten sie ihren Arbeitsplatz in den Redaktionsräumen haben und an Redaktionskonferenzen und anderen wichtigen Treffen teilnehmen. Kritisch zu sehen ist bei diesem Modell jedoch, dass die Redakteure und Autoren ihren Lesern dann nicht selbst Rede und Antwort stehen müssen, sondern die Ombudsperson als ‚Blitzableiter' dazwischengeschaltet ist (vgl. Evers 2003, S. 7).[206]

(4) Personalmanagement in der Content-Produktion

Eine Herausforderung für das Personalmanagement besteht darin, die Führungskräfte, Redakteure und Autoren im Hinblick auf die Planung und Produktion selbstbezüglicher Inhalte zu qualifizieren. Hinzu kommen Maßnahmen der Mitarbeitermotivation, verbunden mit einem kooperativen Führungsstil: Wenn die Redakteure und Autoren von vornherein an der Entwicklung der Selbstdarstellungselemente und -beiträge beteiligt und von deren Nutzen überzeugt sind, werden sie die geplanten Maßnahmen auch konsequenter umsetzen und mit eigenen Ideen aufwarten.

13.5 Kontrolle

Bei der Kontrolle kann sich der Blick auf die Wirkungen und die Effizienz der externen Transparenzkommunikation und auf das Handeln im Leistungs- und Managementprozess richten:[207]

(1) Wirkungskontrolle

Im Zuge der Wirkungskontrolle kann die Redaktion für ihre online veröffentlichten Inhalte die Zahl und Dauer der Kommunikationskontakte erfassen. Für jeden zusammenhängenden Beitrag lässt sich die Zahl der Nutzer (visitors) und die Zahl der von den Nutzern abgerufenen Seiten (page impressions) ermitteln. Als weitere Größe kommt die Verweildauer in Frage. Um diese Werte speziell für die Inhalte der externen Transparenzkommunikation erheben zu können, müssen

206 Einer multinationalen Studie von Christina Elia zufolge füllen Ombudsleute im kontinentaleuropäischen Raum häufig eine eigene Zeitungskolumne und kommunizieren per E-Mail, Fax und Telefon sowie online über Blogs mit den Stakeholdern (vgl. Elia 2007, S. 102–105).

207 Siehe dazu die Ausführungen in Abschnitt 12.6.

sie getrennt von den journalistischen Inhalten auf eigenen, damit verlinkten Web- oder App-Seiten platziert werden.

Kurzfristige psychologische Wirkungen von TK-Elementen in journalistischen Beiträgen oder von reinen TK-Beiträgen können durch Zufriedenheits-Befragungen zum Vorschein kommen („Sind Sie mit den Hintergrundinformationen über unsere Arbeitsweise zufrieden? Wo gibt es aus Ihrer Sicht noch Informationslücken oder Widersprüche?“). Durch solche Befragungen wird eine mitlaufende Erfolgskontrolle möglich. Längerfristige Einstellungsänderungen und ökonomische Wirkungen wie Markentreue oder Kundenbindung lassen sich hingegen nicht auf die fallweise Kommunikation des Handelns der Redaktionsmitarbeiter im Content-Produktionsprozess zurückführen. Sie ergeben sich aus der Gesamtheit der Transparenzbemühungen.

(2) Effizienzkontrolle

Die Autoren und Redaktionsmanager können die Effizienz der TK-Maßnahmen kontrollieren, indem sie den Aufwand für die Produktion der selbstbezüglichen Inhalte mit den erzielten Wirkungen vergleichen (Kontaktzahlen, Rückmeldungen auf die TK-Elemente und TK-Beiträge).

(3) Kontrolle des Handelns im Managementprozess

Im Rahmen der konzeptionellen Evaluation ist zu prüfen, ob die Planungen des TK-Managements mit den Planungen des Produktentwicklungs- und Produktionsmanagements in Bezug auf die Thematisierung des Handelns der Redaktionsmitarbeiter im Content-Produktionsprozess im Einklang stehen. Das Gleiche gilt für die Organisation, das Personalmanagement und das Vorgehen bei der Kontrolle selbst.

(4) Kontrolle des Handelns im Leistungsprozess

Die Produktionsmanager kontrollieren, ob sich die Redaktionsmitarbeiter im Content-Produktionsprozess an die für die externe Transparenzkommunikation vorgegebenen Regeln halten (Verhaltensvorgaben, Programme und Pläne, Abstimmung in Gremien etc.), auf die dafür vorgesehenen Ressourcen zugreifen und die direkten Anweisungen befolgen. Des Weiteren ist zu prüfen, ob sie dabei die in der Planung verankerten Zeit- und Budgetvorgaben einhalten. Das setzt

allerdings voraus, dass die Mitarbeiter lückenlos erfassen, wie viel Zeit und welche Ressourcen sie für die Produktion der selbstbezüglichen Inhalte einsetzen.

(5) Diskrepanzkontrolle

Die Produktionsmanager haben laufend ein Auge darauf, ob die zur Veröffentlichung vorbereiteten oder bereits erschienenen und im Leserdialog aufgegriffenen TK-Inhalte konsistent sind. Außerdem müssen sie Informationen über Diskrepanzen an das TK-Management weiterleiten. Die Verantwortlichen filtern kommunikative Widersprüche und Darstellungsfehler systematisch heraus, indem sie die TK-Inhalte miteinander vergleichen und etwaige Aussagen der Rezipienten über Diskrepanzen auswerten.[208]

208 Eine genauere Beschreibung der Diskrepanzkontrolle und ihre Einordung in ein Modell des Diskrepanzmanagements erfolgt in Abschnitt 14.2 dieser Arbeit.

14 Modellbildung

Ziel dieses Kapitels ist es, das auf Basis der Strukturationstheorie herausgebildete Verständnis der Redaktionsorganisation als soziales System organisierten Handelns und die bereits entwickelten Transparenzmanagementansätze für ein Modell der integrierten Transparenzkommunikation nutzbar zu machen (Abschnitt 14.1). Daran anschließend wird noch ein Teilmodell für das Management von kommunikativen Widersprüchen und Darstellungsfehlern herausgebildet (Abschnitt 14.2). Die in den beiden Modellen verwendeten Abkürzungen sind in *Tabelle 14* dargestellt:

Tabelle 14: In den Modellen verwendete Abkürzungen

TK	Transparenzkommunikation
TK-Managementprozess	Managementprozess, der sich auf den Aufgabenbereich der Transparenzkommunikation bezieht
TK-Leistungsprozess	Leistungsprozess, der sich auf den Aufgabenbereich der Transparenzkommunikation bezieht
TK-Bereich / TK-Einheit	Organisationsbereich, der für die Transparenzkommunikation zuständig ist und die Zusammenarbeit der anderen darin eingebundenen Bereiche koordiniert (siehe Abschnitt 12.5)
TK-bezogen	auf die Transparenzkommunikation bezogen (z. B. TK-bezogenes Handeln, TK-bezogene formale Elemente der Redaktionsorganisation)

14.1 Modell der integrierten Transparenzkommunikation

Das Modell der integrierten Transparenzkommunikation ist in *Abbildung 20* zu sehen. Seine Komponenten und Verflechtungen sollen im Folgenden erläutert werden. Mit integriert ist gemeint, dass die externe Transparenzkommunikation

A. Funck, *Die transparente Redaktion,* DOI 10.1007/978-3-658-11156-4_14,
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

nicht vollständig in einer eigens dafür eingerichteten Organisationseinheit zentralisiert ist, sondern dass auch die anderen Organisationseinheiten daran mitwirken und die Erfolgsvoraussetzungen dafür schaffen.

(1) Handeln im TK-Managementprozess

Die formalen Strukturelemente der Transparenzkommunikation in Form von Zielen, Strategien, Regeln und Ressourcen werden durch die Managementverantwortlichen festgelegt. Oder genauer gesagt: durch deren Handeln im TK-Managementprozess.

Die generellen Managementfunktionen Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle sowie die einzelnen Aufgabenbereiche der Planung wurden im zwölften Kapitel bereits beschrieben und in einem „Grundmodell des Transparenzmanagements“ abgebildet. Sie bedingen sich gegenseitig und sind daher ständig untereinander abzugleichen. Das wird im Modell durch die in beide Richtungen weisenden Pfeile (Doppelpfeile) verdeutlicht.

Der große Kreis symbolisiert die Funktion der Planung, sie ist in die Teilbereiche *Zielplanung, strategische Planung, taktische Planung und Evaluationsplanung* unterteilt. Direktes Ergebnis dieser Planungen sind vorgegebene Pläne (Zielkataloge, Strategiepapiere, taktische Pläne), die als Elemente der Redaktionsorganisation wiederum auf die Planungsprozesse zurückwirken.

Die *Beobachtung und Analyse* der organisationalen Gegebenheiten und der Umweltbedingungen ist eine Aufgabe, die alle Planungsbereiche durchzieht. Das soll der Kreis in der Mitte verdeutlichen. Die TK-Manager werten kontinuierlich und systematisch Informationen über die Umwelt und das Innenleben der Redaktionsorganisation aus. Sie prüfen und ordnen diese Informationen, um dann über die daraus ableitbaren Konsequenzen zu reflektieren.

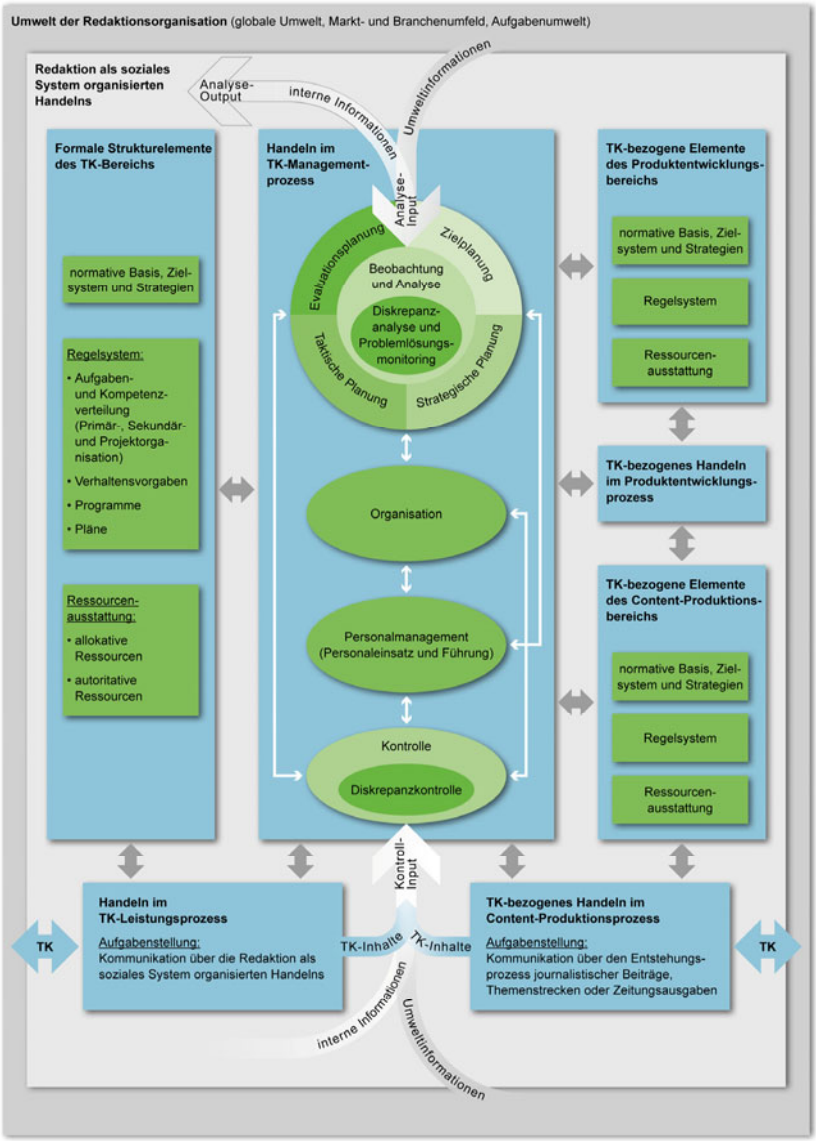

Abbildung 20: Modell der integrierten Transparenzkommunikation (eigene Darstellung)

Bei der Umweltbeobachtung nehmen die TK-Verantwortlichen das Umfeld der Organisation in den Blick, um Chancen und Risiken zu identifizieren und die möglichen Folgen von Umweltveränderungen für die Organisation zu analysieren. Von außen nach innen betrachtet sind bei der Umwelt die globale Umwelt, das Markt- und Branchenumfeld und die Aufgabenumwelt voneinander zu unterscheiden. Zur Aufgabenumwelt im weiteren Sinne zählen Rezipienten, Informanten, Zulieferer/freie Mitarbeiter, Berufsorganisationen und andere (korporative) Akteure, zu denen die Redaktion direkte Austauschbeziehungen unterhält. Hinzu kommt die Aufgabenumwelt im engeren Sinne. Dahinter verbirgt sich die Medienorganisation, unter deren Dach die Redaktion angesiedelt ist und an die sie strukturell eng gekoppelt ist.[209]

Die Informationen aus der Umwelt und aus dem Inneren der Redaktionsorganisation fließen als *Analyse-Input*, gekennzeichnet durch die Pfeile ganz oben im Modell, in die planerische Analyse ein. Im Zuge dessen gleichen die TK-Manager die Fremdbeschreibungen[210] ständig mit den Selbstbeschreibungen ab. Sie ziehen daraus Schlüsse für die Transparenzkommunikation oder regen Reflexionsprozesse in anderen Organisationsbereichen an, indem sie die Informationen dorthin weiterleiten. Wie in Abschnitt 10.1 bereits erläutert, nehmen sie damit zusätzlich zu ihrer nach außen gerichteten Funktion eine Informations- und Vermittlungsfunktion nach innen wahr. Die von ihnen an andere Bereiche weitergeleiteten Informationen werden im Modell als *Analyse-Output* bezeichnet.

Als Spezialgebiete der Beobachtung und Analyse sind im Modell die Diskrepanzanalyse und das Problemlösungsmonitoring dargestellt (innerer Planungskreis). Informationen über kommunikative Widersprüche und Darstellungsfehler – zusammengenommen Diskrepanzen genannt – fließen als Kontrollergebnisse (Diskrepanzkontrolle) in die Planung der TK-Inhalte ein. Genauer wird dieser Prozess in Abschnitt 14.2 erläutert, der sich noch einmal speziell mit der Frage des Diskrepanzmanagements beschäftigt.

Unterhalb des Planungskreises sind neben der Kontrolle (ganz unten) auch die anderen interdependenten Managementfunktionen abgebildet:

Die *Organisation* bzw. das Organisieren umfasst die Gestaltung der formalen Strukturelemente der Redaktionsorganisation, also der Zielvorgaben, Strategien, Regeln und Ressourcen, die auf das Handeln im Managementprozess zurückwirken. Das *Personalmanagement* lässt sich in die beiden Bereiche Personaleinsatz und Führung unterteilen. Der Personaleinsatz beinhaltet unter ande-

209 Detaillierte Erläuterungen zu den verschiedenen Umweltebenen der Redaktionsorganisation finden sich in Abschnitt 7.1 dieser Arbeit.

210 Unter Fremdbeschreibungen verstehen Röttger, Preusse und Schmitt (2011, S. 127) „die in der Umwelt einer Organisation angefertigten und für diese auch wahrnehmbaren Beschreibungen bzw. Thematisierungen ihrer selbst“.

rem, dass die Verantwortlichen geeignete Mitarbeiter für die Transparenzkommunikation rekrutieren und in ihrer Entwicklung fördern. Führung bedeutet, die Mitarbeiter zu informieren, zu motivieren und anzuleiten.

Was die *Kontrolle* anbelangt, so kann sie sich auf die Wirkung und Effizienz der Transparenzkommunikation sowie auf das Handeln der Redaktionsmitarbeiter im Leistungs- und Managementprozess beziehen:[211] Bei der Wirkungskontrolle werden die Auswirkungen der TK-Aktivitäten auf einzelne Zielgruppen und Teilöffentlichkeiten gemessen und mit den entsprechenden Zielen abgeglichen. Das können auch interne Auswirkungen sein, zum Beispiel die Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit der Redaktionsmitarbeiter. Dafür benötigt die Redaktion Informationen über die Kommunikationskontakte, die psychologischen Wirkungen und die langfristigen ökonomischen Wirkungen der Transparenzkommunikation für die Medienorganisation. Die Effzienzkontrolle dient dazu, die für die Transparenzkommunikation insgesamt oder für einzelne Maßnahmen angefallenen Kosten mit der erzielten Wirkung zu vergleichen.

Bei der Kontrolle des Handelns im Managementprozess nimmt die Redaktion unter die Lupe, ob die Vorgehensweise der Manager bei Planung, Organisation, Personalmanagement und Kontrolle in sich und untereinander stimmig ist. Im Rahmen der konzeptionellen Evaluation ist insbesondere zu kontrollieren, ob die TK-Planung in Bezug auf das Handeln der Redaktionsmitarbeiter im Content-Produktionsprozess noch mit den Planungen des Produktentwicklungs- und Produktionsmanagements im Einklang steht.[212] Bei der Kontrolle des Handelns im Leistungsprozess wird beleuchtet, ob sich die Redaktionsmitarbeiter an die vom Management vorgegebenen Regeln halten, auf die vorgesehenen Ressourcen zugreifen und die direkten Anweisungen befolgen.

Als weiterer, im Modell gesondert eingezeichneter Kontrollbereich kommt wie schon erwähnt die Diskrepanzkontrolle hinzu, die sich auf die TK-Inhalte bezieht: Die dafür zuständigen Mitarbeiter klopfen die kommunizierten Inhalte auf kommunikative Widersprüche und Darstellungsfehler hin ab. Insofern fließen die TK-Inhalte in die Kontrolle mit ein. Informationen über entdeckte Diskrepanzen werden dann im Planungsprozess weiterverarbeitet (Diskrepanzanalyse und Problemlösungsmonitoring).[213]

Diejenigen Informationen, welche die Redaktion zu Kontrollzwecken über die Umwelt und das Innere der Redaktion (Wirkungskontrolle), die Effizienz der Transparenzkommunikation (Effizienzkontrolle), das Handeln im Leistungs- und

211 Siehe dazu die Ausführungen in Abschnitt 12.6 dieser Arbeit.
212 Zur Begründung siehe die Ausführungen zum Doppelcharakter der externen Transparenzkommunikation im zehnten Kapitel dieser Arbeit.
213 In welchen Schritten das geschieht, wird in Abschnitt 14.2 noch beleuchtet.

Managementprozess und über diskrepante TK-Inhalte sammelt, werden im Modell als *Kontroll-Input* bezeichnet.

(2) Formale Strukturelemente des TK-Bereichs

Zu den formalen Strukturelementen des TK-Bereichs, der für die externe Transparenzkommunikation als spezielle Form der Öffentlichkeitsarbeit zuständig ist, zählen die normative Basis und das Zielsystem, die Strategien, das formale Regelsystem und die allokative und autoritative Ressourcenausstattung.

Diese Elemente stehen in einem wechselseitigen Verhältnis zum Handeln im TK-Leistungs- und TK-Managementprozess. Aus dem formalen Regelsystem ergibt sich die Verteilung der Aufgaben und der Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse auf Stellen und größere Organisationseinheiten (Primär-, Sekundär- und Projektorganisation). Des Weiteren gehören die Verhaltensvorgaben, Programme und Pläne zur Steuerung der Management- und Leistungsprozesse zum Regelsystem.

(3) Handeln im TK-Leistungsprozess

Das Handeln der Redaktionsmitarbeiter im Leistungsprozess der externen Transparenzkommunikation wird durch das Handeln der Managementverantwortlichen und durch die formalen Strukturelemente des TK-Bereichs gelenkt und wirkt auf diese zurück. Die Redaktionsmitarbeiter kommunizieren in diesem Prozess mit ihren Bezugsgruppen in der Umwelt über die Redaktion als soziales System organisierten Handelns (TK-Doppelpfeil). Diese Aufgabenstellung lässt sich ähnlich wie die Produktion journalistischer Beiträge in die folgenden Teilaufgaben untergliedern:

1. Ausgrenzung und Auswahl von Themen und Einzelaspekten
2. Sammeln und Prüfen von Informationen
3. Darstellung der Informationen in verschiedenen Formaten (Flyer, Zeitungsbeilagen, TK-Elemente und -beiträge auf der Website etc.)
4. Qualitätskontrolle vor Veröffentlichung der TK-Inhalte
5. Leserdialog und Leserbeteiligung [214]

214 Die Redaktion kann ihre Leser zum Beispiel an der Transparenzkommunikation beteiligen, indem sie sie zu einer Redaktionskonferenz einlädt und anschließend deren Bericht darüber veröffentlicht.

6. Weiterleitung von Beschwerden, Kritik und Anregungen von Stakeholdern an andere TK-Stellen und Organisationsbereiche

Die sechste Teilaufgabe besteht darin, Informationen über die Umwelt zu sammeln und zu verteilen, die für andere Organisationsbereiche relevant sind. Die TK-Mitarbeiter leiten Kritik und Anregungen von Außenstehenden, die nicht ihre eigene Arbeit betreffen, zur Auswertung an das TK-Management und die anderen Organisationsbereiche weiter, wo sie in die Analyse einfließen. Resultieren daraus Veränderungen, so greifen sie diese in der Kommunikation mit den Kritikern wieder auf. Der TK-Bereich leistet damit einen Beitrag zum Fehler- und Beschwerdemanagement der Redaktionsorganisation.

(4) TK-bezogene Elemente und TK-bezogenes Handeln in der Produktentwicklung und Content-Produktion

Wie im zehnten Kapitel erläutert, ist die Darstellung des auf einen Artikel, eine Themenstrecke oder Ausgabe bezogenen Handelns im Content-Produktionsprozess oftmals eng mit der journalistischen Berichterstattung verzahnt. Erscheinen die diesbezüglichen TK-Inhalte und Dialog-Elemente im redaktionellen Teil der Zeitung und ihrer Online-Angebote, so werden sie zum Produktbestandteil. Deshalb ist es erforderlich, TK-bezogene Elemente in die Struktur der konzeptionellen Produktentwicklung und der Content-Produktion zu integrieren. Die beiden Bereiche stehen in einem rekursiven Verhältnis zum jeweiligen TK-bezogenen Handeln im Leistungsprozess und zum Handeln im TK-Leistungs- und Managementprozess.

Die Produktion der eng mit der journalistischen Berichterstattung verzahnten TK-Inhalte einschließlich der darauf bezogenen wechselseitigen Kommunikation mit Lesern und Nutzern wird im Modell als TK-bezogenes Handeln im Content-Produktionsprozess bezeichnet. Erstellen können diese TK-Inhalte die Autoren der journalistischen Beiträge, um deren Entstehungsprozess es geht. Anders als beim Handeln im TK-Leistungsprozess fällt dabei das Sammeln und Prüfen von Informationen weg, weil die Autoren über ihre eigene Arbeit berichten. Es bleiben die fünf anderen bereits genannten Teilaufgaben.

Für die Ausgrenzung und Auswahl von Themen können die Redaktionsmanager Regeln festlegen. Weil die TK-Inhalte von den jeweiligen Berichterstattungsinhalten abhängen, können sie aber keine Ausgrenzungs- und Auswahlentscheidungen vorwegnehmen.

14.2 Teilmodell des Diskrepanzmanagements

Wie in Abschnitt 4.3 erläutert, sind Konsistenz und Richtigkeit der TK-Inhalte wesentliche Voraussetzungen für redaktionelle Transparenz. Kommunikative Widersprüche und Darstellungsfehler, die hier zusammenfassend Diskrepanzen heißen sollen, laufen dem Ziel der redaktionellen Transparenz direkt zuwider. Der Umgang damit wird in dieser Arbeit als Diskrepanzmanagement bezeichnet und in einem eigenen Teilmodell dargestellt *(Abbildung 21)*. Die TK-Manager müssen daher ständig prüfen, ob bei den von der Redaktion verbreiteten TK-Inhalten Diskrepanzen aufgetaucht sind. Und sie müssen nach Ursachen und Problemlösungen dafür suchen, um sie dann in der Transparenzkommunikation zu thematisieren.

Die Entdeckung von kommunikativen Widersprüchen und Darstellungsfehlern setzt somit einen Prozess des Diskrepanzmanagements in Gang, der sich auf die durch das Management vorgegebenen TK-Inhalte auswirkt. Er lässt sich in mehrere Schritte unterteilen:

Schritt 1: Diskrepanzkontrolle

Die Redaktion kontrolliert fortwährend, ob die von ihr verbreiteten TK-Inhalte konsistent und richtig sind. Die Diskrepanzkontrolle der zur Kommunikation vorbereiteten, aber noch nicht nach außen getragenen TK-Inhalte erfolgt im TK-Leistungsprozess und ist dort Teil der Qualitätskontrolle. Die nachträgliche Diskrepanzkontrolle der Inhalte hingegen wurde im Modell der integrierten Transparenzkommunikation als Teil der Kontrolle im TK-Managementprozess verortet, weil die Diskrepanzen als ‚Misserfolge' zu werten sind und neue Weichenstellungen erforderlich machen können. Das Monitoring von kommunikativen Diskrepanzen und Darstellungsfehlern erfolgt auf drei Wegen:

- Die kommunizierten TK-Inhalte werden miteinander verglichen, um kommunikative Widersprüche offenzulegen. Das setzt allerdings voraus, dass sie in irgendeiner Form dokumentiert sind. (Bei der interpersonalen Kommunikation ist das nicht automatisch der Fall.)
- Die kommunizierten TK-Inhalte werden mit der redaktionellen ‚Wirklichkeit' abgeglichen, um Darstellungsfehler offenzulegen.
- Die Redaktion erfasst Aussagen der Rezipienten über kommunikative Widersprüche und Darstellungsfehler. Sie kann diese Aussagen entweder im Rahmen der passiven Kommunikation sammeln oder aktiv abfragen.

Schritt 2: Diskrepanzanalyse

In der Transparenzkommunikation können verschiedene Diskrepanztypen auftreten, die sich jeweils auf bestimmte Ursachen und Problembereiche zurückführen lassen:[215]

Diskrepanztyp A: Die Informationen über die formalen Strukturelemente (abgekürzt: Inf. S) stehen im Widerspruch zu den Informationen über das Handeln der Redaktionsmitarbeiter im Leistungs- und Managementprozess (abgekürzt: Inf. H). Das kann bedeuten, dass sich die Redaktionsmitarbeiter in ihrer Arbeit zum Teil nicht von den offiziellen Zielen, Strategien und Regeln leiten lassen oder nicht auf die vorgesehenen Ressourcen zugreifen. Die formale Struktur (abgekürzt: S) zeigt sich daher nicht im Handeln (abgekürzt: H) der Redaktionsmitarbeiter und umgekehrt. Für diese Diskrepanzen zwischen offizieller und gelebter Struktur sind mehrere Ursachen denkbar:

1. Den Mitarbeitern ist die formale Struktur der Redaktion zum Teil nicht diskursiv bewusst.
2. Den Mitarbeitern ist ihr eigenes Handeln zum Teil nicht diskursiv bewusst, so dass sie auch nicht reflektieren, inwiefern sie dadurch gegen formale Regeln verstoßen.
3. Die Mitarbeiter greifen auf bestimmte Strukturelemente bewusst nicht zu, weil sie diese Vorgaben nicht (mehr) für zweckdienlich halten oder weil ihre Fähigkeiten oder persönlichen Interessen einer Anwendung entgegenstehen.

Um die Probleme in den betroffenen Bereichen zu beseitigen, sind zum einen die interne Transparenzkommunikation und zum anderen das Change-Management als systematische Organisations- und Personalentwicklung gefragt.

215 Die Einteilung der Diskrepanztypen erfolgt auf Grundlage der Ausführungen in Abschnitt 4.3.

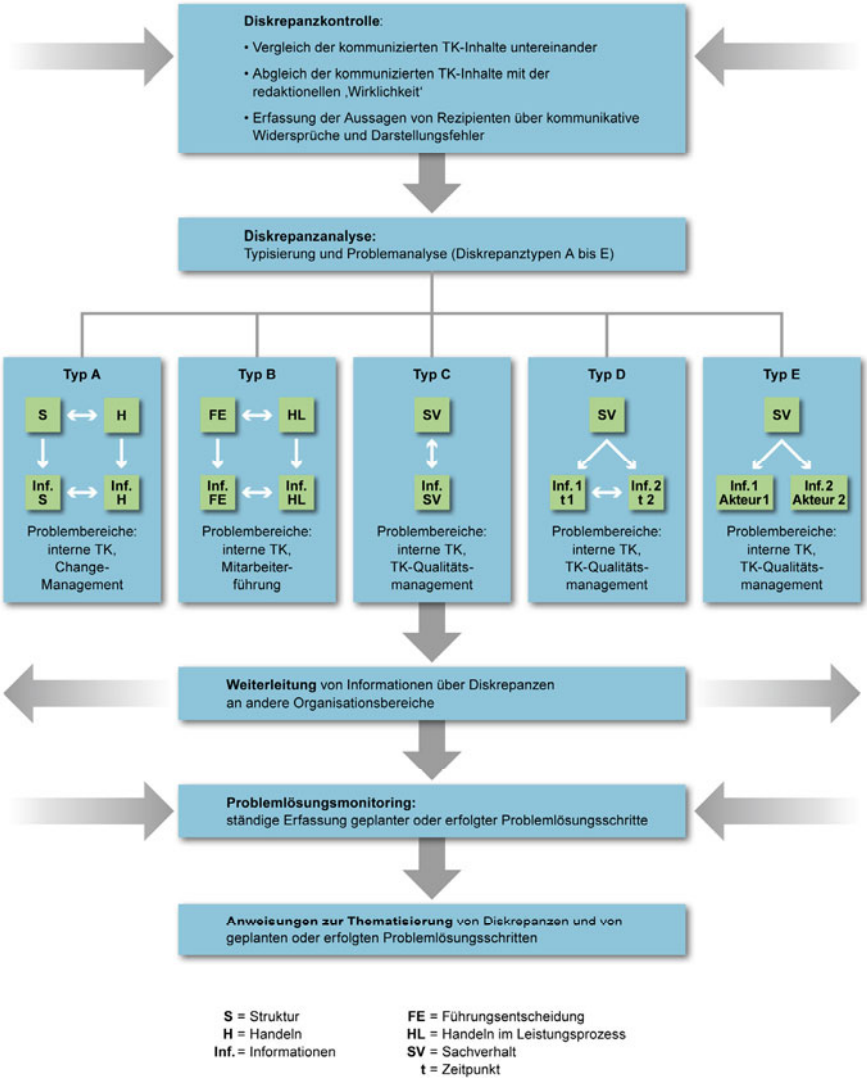

Abbildung 21: Prozessmodell des Diskrepanzmanagements (eigene Darstellung)

Diskrepanztyp B: Die Informationen über Führungsentscheidungen der Managementverantwortlichen (abgekürzt: Inf. FE) stehen im Widerspruch zu den Informationen über das Handeln im Leistungsprozess (Inf. HL). Das kann bedeuten, dass sich die Anweisungen der Redaktionsmanager (FE) nicht im Handeln der von ihnen unterwiesenen Mitarbeiter (HL) widerspiegeln. Den Diskrepanzen liegt dann ein Führungsproblem zugrunde. Die Vorgesetzten können ihre Anweisungen mit Hilfe von Sanktionen durchsetzen, sie können aber auch einen partizipativen Führungsstil wählen und die Mitarbeiter an den Entscheidungsprozessen beteiligen. Dieser Führungsstil setzt das Bemühen um interne Transparenzkommunikation voraus. Mögliche Problemlösungen sind daher in den Bereichen Mitarbeiterführung und interne Transparenzkommunikation zu suchen.

Diskrepanztyp C: Die Informationen über Sachverhalte (abgekürzt: Inf. SV) weichen von den tatsächlichen Sachverhalten (SV) ab. Es handelt sich dabei nicht um eine Diskrepanz zwischen mehreren kommunikativen Botschaften über den gleichen Betrachtungsgegenstand (kommunikativer Widerspruch), sondern um eine fehlerhafte Darstellung intersubjektiv überprüfbarer Sachverhalte (Darstellungsfehler). Das ist zum Beispiel dann der Fall, wenn die TK-Verantwortlichen eine falsche Mitarbeiterzahl angeben oder das Weiterbildungsbudget der Redaktion falsch beziffern, weil es ohne ihr Wissen nach unten korrigiert wurde. Problemlösungen sind zum einen in der internen Transparenzkommunikation zu suchen. Zum anderen muss das TK-bezogene Qualitätsmanagement dafür sorgen, dass die Sachverhalts-Adäquanz[216] der TK-Inhalte gewährleistet ist.

Diskrepanztyp D: Die Informationen, die einzelne Akteure über einen gleichbleibenden Sachverhalt nach außen geben, ändern sich im Zeitablauf. Da nur eine Version richtig sein kann, handelt es sich um Darstellungsfehler, die kommunikative Widersprüche zur Folge haben. Das Problem ergibt sich vor allem aus dem mangelnden diskursiven Bewusstsein der eigenen Handlungsroutinen und der formalen Strukturelemente der Redaktionsorganisation. Es fällt in den Bereich der internen Transparenzkommunikation und des TK-bezogenen Qualitätsmanagements.

Diskrepanztyp E: Die Informationen über einen gleichbleibenden Sachverhalt unterscheiden sich zu einem bestimmten Zeitpunkt je nach Akteur. Auch dieser Typ beruht auf Darstellungsfehlern, die kommunikative Widersprüche nach sich

216 Siehe dazu die Ausführungen im 11. Kapitel zu den Anforderungen an die Qualität der Transparenzkommunikation und speziell zum Kriterium der Richtigkeit.

ziehen. Das Problem betrifft wie bei den Diskrepanztypen C und D vor allem die interne Transparenzkommunikation und das TK-bezogene Qualitätsmanagement.

Schritt 3: Weiterleitung von Informationen über Diskrepanzen

Aus der Typisierung und Problemanalyse ergibt sich, an welche Organisationbereiche die Ergebnisse des Monitorings weitergeleitet werden müssen (Analyse-Output). Sie fließen dort wieder in den Managementprozess mit ein und führen zu Planungs- und/oder Umsetzungskorrekturen.

Schritt 4: Problemlösungsmonitoring

Die TK-Manager erfassen die in den anderen Bereichen und in der externen Transparenzkommunikation selbst geplanten oder bereits erfolgten Problemlösungsschritte, die dazu führen sollen, dass keine widersprüchlichen oder fehlerhaften Informationen mehr entstehen (Analyse-Input).

Schritt 5: Anweisungen zur Thematisierung in der Transparenzkommunikation

Sind die einander widersprechenden oder fehlerhaften Informationen bereits kommuniziert worden, so muss die Redaktion diese Diskrepanzen, die ihnen zugrunde liegenden Probleme sowie die geplanten und bereits erfolgten Problemlösungsschritte in der externen Transparenzkommunikation thematisieren – sie fließen also in die TK-Inhalte mit ein. Das Management gibt dann vor, wie diese Inhalte zu kommunizieren sind.

Im Modell der integrierten Transparenzkommunikation ist die Diskrepanzkontrolle Teil der Kontrollfunktion, weil es dabei darum geht, Abweichungen von den Zielen der kommunikativen Konsistenz und der Richtigkeit festzustellen. Die dafür benötigten Informationen gehören zum Kontroll-Input. Die Diskrepanzanalyse und das Problemlösungsmonitoring sind Teil der Analyse und Informationssammlung im Prozess der Planung. Die dafür benötigten Informationen gehören zum Analyse-Input. Durch die Weiterleitung von Informationen über Diskrepanzen versuchen die TK-Manager, auch in anderen Bereichen der Redaktionsorganisation Veränderungen anzustoßen, die zu mehr kommunikativer Konsistenz und weniger Darstellungsfehlern führen (Analyse-Output). Für das Diskrepanzmanagement können eigene Organisationseinheiten geschaffen und Mitarbeiter qualifiziert werden. Die Verantwortlichen übernehmen Füh-

rungsfunktionen, wenn sie den anderen TK-Mitarbeitern vorgeben, wie sie die Diskrepanzen, die zugrunde liegenden Probleme und die entsprechenden Problemlösungsschritte in der externen Transparenzkommunikation thematisieren sollen.

15 Erfolgsvoraussetzungen

Wesentliche Voraussetzungen dafür, dass redaktionelle Transparenz überhaupt entstehen kann, sind kommunikative Konsistenz und Richtigkeit. Erweisen sich die kommunizierten Inhalte als widersprüchlich oder unrichtig, so erzeugen sie keine Transparenz im Sinne von Durchsichtigkeit und Verstehbarkeit, sondern Verwirrung. Im vorherigen Kapitel wurde ein „Modell des Diskrepanzmanagements“ entwickelt: Die Redaktion kontrolliert fortwährend, ob die von ihr verbreiteten TK-Inhalte konsistent und fehlerfrei sind. Diskrepanzen – verstanden als kommunikative Widersprüche und Darstellungsfehler – werden typisiert und auf ihre Ursachen hin untersucht. Diese Ursachen sind in der externen Transparenzkommunikation selbst, aber auch in anderen Bereichen zu finden. Bei den anderen Bereichen handelt es sich vor allem um die interne Transparenzkommunikation, das Change-Management und das Qualitätsmanagement. Da sie für die externe Transparenzkommunikation besonders erfolgskritisch sind, werden sie zum Abschluss dieser Arbeit noch einmal genauer betrachtet.

(1) Interne Transparenzkommunikation

Eine entscheidende Voraussetzung dafür, dass eine Redaktion nach außen hin ein möglichst konsistentes Bild von sich liefern kann, ist das Bemühen um interne Transparenz. Das bedeutet, dass die Redaktionsorganisation für ihre Mitglieder möglichst durchsichtig und verstehbar sein muss. Dabei ist die Redaktion zu einem erheblichen Teil auf Kommunikation angewiesen. Die interne Transparenzkommunikation wurde in Abschnitt 2.4.2.6 bereits wie folgt definiert:

Interne Transparenzkommunikation ist die gemanagte Kommunikation innerhalb einer Redaktionsorganisation, die vom Bemühen um redaktionelle Transparenz und/oder redaktionelle Qualitätstransparenz geleitet ist.

Die beabsichtigte Wirkung der internen Transparenzkommunikation ist in erster Linie kognitiver Natur: Es geht um die Erweiterung des Wissens über die redaktionsinternen Vorgänge und die Umweltbeziehungen und um das Verständnis der vielfältigen Zusammenhänge. Beim Ziel der redaktionellen Qualitätstransparenz

A. Funck, *Die transparente Redaktion,* DOI 10.1007/978-3-658-11156-4_15,
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

konzentriert sich der Blick dabei auf die Gegebenheiten und Aktivitäten im Bereich der Qualitätssicherung.

Die interne Transparenzkommunikation ist eine spezielle Form der innerorganisationalen Kommunikation, die in der Literatur unter anderem als interne Kommunikation, interne PR, Internal Relations oder Mitarbeiterinformation bezeichnet wird. (vgl. Mast 2013, S. 223) Unter interner Kommunikation werden häufig sämtliche kommunikativen Prozesse verstanden, die sich innerhalb von Organisationen zwischen deren Mitgliedern abspielen. Ein Teil dieser Prozesse ist informaler Natur, ein anderer wird von der Organisation geplant und gesteuert (formale Kommunikation). (vgl. Bentele 2013, S. 133f.; Röttger, Preusse & Schmitt 2011, S. 190f.) Die Ziele der internen Kommunikation können über die Schaffung von Transparenz hinausgehen, zum Beispiel wenn es darum geht, die Organisationsmitglieder von etwas zu überzeugen, das „Wir-Gefühl" zu stärken oder sie zu einem loyalen Verhalten zu bewegen. Dabei werden nicht nur kognitive, sondern auch emotionale und direkt verhaltenssteuernde Wirkungen angestrebt. (vgl. Bentele 2013, S. 134; Ruisinger & Jorzig 2013, S. 230)

Die Aufgabe der internen Transparenzkommunikation besteht darin, die Redaktionsmitglieder – und im Idealfall auch die freien Mitarbeiter – über das Handeln ihrer Kollegen und Vorgesetzten und über die formalen Ziele, Strategien, Regeln, Ressourcen und Umweltentwicklungen, die für sie in ihrer Arbeit relevant sind, zu informieren und einen ständigen Dialog darüber zu führen. Nur so kann die Redaktion erreichen, dass die Aussagen und das beobachtbare Handeln ihrer Mitglieder nicht in einen Widerspruch zur ‚offiziellen' Außendarstellung geraten.

Damit die Bilder von der offiziellen und der gelebten Struktur in der externen Transparenzkommunikation nicht auseinanderklaffen, muss den Mitarbeitern diskursiv bewusst sein, wie die formale Struktur genau aussieht und wo sie sich in ihrem Handeln danach richten oder davon abweichen.[217] Um dieses Bewusstsein zu fördern, stehen die Redaktionsmanager vor der Herausforderung, möglichst umfassende Informationen über die formalen Strukturelemente zu dokumentieren und nach innen zu kommunizieren. Die im elften Kapitel beschriebenen Anforderungen an die Qualität der externen Transparenzkommunikation gelten dabei in gleicher Weise für die interne Transparenzkommunikation.

Für das Management der internen TK lässt sich das Grundmodell heranziehen, das in Abschnitt 12.1 für die externe TK entwickelt wurde. Bei der strategischen Planung stellt sich die Frage, an welche internen Zielgruppen welche Inhalte herangetragen werden sollen und auf welche Weise. Die Wahl der kommu-

217 Anthony Giddens unterscheidet in seinem strukturationstheoretischen Konzept des Handelnden zwischen diskursivem und praktischem Bewusstsein. Genaueres darüber ist in Abschnitt 3.2.1 nachzulesen.

nikativen Vorgehensweise beinhaltet Entscheidungen über den Einsatz von aktiver und passiver, ein- und wechselseitiger, öffentlicher und interpersonaler sowie unmittelbarer und technisch vermittelter, medialer Kommunikation. Einige beispielhaft ausgewählte Instrumente, die der Redaktion für die interne Transparenzkommunikation zur Verfügung stehen, sind in *Tabelle 15* anhand der Dimensionen einseitig/wechselseitig und unmittelbar/medial vermittelt geordnet worden. Es handelt sich um Instrumente, die in der Literatur zum Thema interne Kommunikation beschrieben werden. (vgl. Grupe 2011, S. 201–208; Mast 2013, S. 238–243; Ruisinger & Jorzik 2013, S. 233–243)

Das Intranet dient dabei als technische Plattform für Informationsangebote und Kommunikationsformen wie Blogs oder Diskussionsforen. (vgl. Mast 2013, S. 249) Aufgrund seiner ständigen Verfügbarkeit und Schnelligkeit spielt das Intranet eine zentrale Rolle. Claudia Mast (ebd., S. 239) beschreibt die Vorzüge so: „Als Medium zur Selbstbedienung offeriert es Informationen ohne hierarchische Barrieren, hebt Grenzen von Zeit und Raum auf und wartet geduldig auf den aktiven Nutzer."

Tabelle 15: Instrumente der internen Transparenzkommunikation (Beispiele)

	Einseitig	**Wechselseitig**
Mediale Kommunikation	• Mitarbeitermagazine • Newsletter oder Infobriefe • Mitarbeiterhandbücher (gedruckt oder im Intranet) • Arbeitspapiere, Protokolle • Podcasts im Intranet, DVDs, CD-ROMs	• Telefon- und Videokonferenzen • Kommentarfunktionen im Intranet • Weblogs und Diskussionsforen • Redaktions-Wikis (Mitarbeiter können Einträge hinzufügen, überarbeiten und ergänzen)
Unmittelbare Kommunikation	• Vorträge oder Präsentationen mit monologischem Charakter	• Kick-off-Events bei Projekten • Mitarbeiterversammlungen mit Diskussion • Führungskräftetreffen

(2) Change-Management

Redaktionen sind der hier zugrunde gelegten Strukturationstheorie zufolge als soziale Systeme organisierten Handelns zu verstehen, die in einem unablässigen Wandel begriffen sind. Dieser Wandel wird unter anderem dadurch in Gang

gehalten, dass die Redaktionsmitglieder auf neue Umweltsituationen reagieren, aktiv neue Ideen entwickeln und mit unbeabsichtigten Folgen ihres Tuns zu kämpfen haben. Wenn sie dadurch anders handeln, kann sich das auf die vorhandenen formalen und informalen Strukturen auswirken. Die offizielle Struktur kann so in einen Widerspruch zur gelebten Struktur geraten, die sich in den sozialen Praktiken und somit im Handeln der Akteure zeigt.[218] Als Folge können in der externen Transparenzkommunikation Diskrepanzen vom Typ A entstehen.[219]

Um den Wandel zu gestalten, treffen die Verlags- und Redaktionsmanager neue Planungsentscheidungen. Das sogenannte Change-Management dient dazu, die geplanten Veränderungen mit Hilfe spezieller Managementtechniken effektiv umzusetzen. Thomas Lauer nennt dafür drei „Ansatzpunkte“: 1. das Individuum, dessen Einstellungen und Fähigkeiten an die Herausforderungen des Wandels anzupassen sind, 2. die Organisationsstruktur und 3. die Organisationskultur, welche die Einstellungen, Werthaltungen und Umgangsformen der Mitglieder prägt. (vgl. Lauer 2010, S. 3–6)

Die Organisationskultur besteht nach strukturationstheoretischem Verständnis aus formalen oder informalen Regeln der Signifikationsordnung und zählt zur Organisationsstruktur.[220] Change-Manager haben aus dieser Theorieperspektive die Aufgabe, die Organisation den neuen Zielen und Strategien gemäß weiterzuentwickeln. Sie setzen dafür nicht nur bei der formalen Struktur[221], sondern auch bei den Akteuren an, weil sie deren Handeln nicht vollständig formal lenken können und weil Regeln und Ressourcen nicht per se existieren, sondern durch das Handeln erst geschaffen werden (vgl. Altmeppen 2007, S. 290). Es geht demnach beim Change-Management um eine zielführende Verzahnung von Aufgaben der Organisations- und Personalentwicklung und der Personalführung.

Damit der Wandel gelingt, müssen die Verantwortlichen die Veränderungen planen und kontrollieren, indem sie für einen ständigen Abgleich von offizieller und gelebter Struktur sorgen. Dabei greifen sie zusätzlich zu den eigenen Soll-Ist-Vergleichen auf die Ergebnisse des Monitorings kommunikativer Diskrepanzen vom Typ A zu, die aus dem Bereich der internen und externen Transparenzkommunikation an sie weitergeleitet werden. Bei Abweichungen müssen die Change-Manager das nicht-strukturkonforme Handeln der Redaktionsmitarbeiter thematisieren und hinterfragen, um daraufhin gegebenenfalls ihre Planungen zu

218 Siehe dazu die Ausführungen zur Strukturationstheorie in Abschnitt 3.2 dieser Arbeit.
219 Siehe dazu die Ausführungen zum Diskrepanzmanagement in Abschnitt 14.2.
220 Sie dazu die Ausführungen in Abschnitt 3.2.1 dieser Arbeit.
221 Ortmann, Sydow und Windeler (2000, S. 333) bezeichnen den intendierten organisationalen Wandel als Reorganisation und definieren sie als die bewusste, reflexive Re-Strukturation des Handlungsfeldes „Organisation“, die auf die Veränderung ihrer Regeln und Ressourcen zielt und sich in allen Dimensionen des Sozialen abspielt. Reorganisation ist aber nicht mit Change-Management gleichzusetzen.

korrigieren. Wählen die Mitarbeiter bewusst eine andere Herangehensweise oder andere Ressourcen, weil ihnen das zweckdienlicher erscheint, so ist zu entscheiden, ob deshalb die formale Struktur wieder verändert werden soll. Falls die Manager das nicht wollen, so können sie entweder versuchen, Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit zu leisten, oder zu Sanktionen greifen.

Als Voraussetzungen dafür, dass die Organisationsmitglieder die Veränderungen aus freien Stücken mittragen, werden in der Managementliteratur unter anderem die „Erfolgsfaktoren" Kommunikation, Vision, Beteiligung und Qualifizierung genannt:

Die *Kommunikation über den Wandel* wird in der Literatur auch als Change Kommunikation, Change Communications, Veränderungskommunikation oder Kommunikation im Change bezeichnet. Gerhild Deutinger (2013, S. 3) definiert sie als „geplante, organisierte und strukturierte Kommunikation während eines Veränderungsprozesses". Ihre Funktion liegt zum einen darin, die Mitarbeiter über die geplanten Änderungen zu informieren, insofern ist sie Teil der internen Transparenzkommunikation. Zum anderen soll sie aber auch die sogenannten „weichen Faktoren" wie Meinungen, Stimmungen und Gefühle beeinflussen (vgl. ebd., S. 3f.). Die *Vision* ist ein Zukunftsbild, das die Richtung für den Wandel vorgibt und so für Orientierung sorgt. Die *Beteiligung* der Mitarbeiter am Veränderungsprozess dient unter anderem der Motivation, der Verringerung von Widerständen und dazu, möglichst viel verstreutes Wissen in den Prozess einfließen zu lassen.[222] Die *Qualifizierung* führt dazu, dass die Organisationsmitglieder Fähigkeiten und Fertigkeiten entwickeln, die für den Wandel erforderlich sind, und dass sie neues Wissen aufbauen. (vgl. Lauer 2010, S. 95–160; Stolzenberg & Heberle 2013, S. 11–259)

Change-Management ist somit eine vor allem nach innen gerichtete Aufgabe, die sich auf alle Bereiche der Organisation erstreckt und auch einen „Wandel im Kleinen" bedeuten kann, der auf einzelne Aufgabenfelder beschränkt ist. (vgl. Lauer 2010, S. 3–6; Schreyögg & Koch 2007, S. 362). Die Manager können die in der Redaktion geplanten Veränderungen phasenweise in Form von Projekten vorantreiben und die Mitarbeiter dabei mehr oder weniger stark in das Geschehen einbinden. (vgl. Buschow, Dürrenberg & Winter 2011, S. 204–206) Darüber hinaus haben sie aber auch die Möglichkeit, die Organisation zu einer ‚lernenden Organisation' umzubauen, die sich kontinuierlicher verändert, so dass sich die Widersprüche zwischen offizieller und gelebter Struktur schneller wieder auflösen. Im Extremfall bedeutet das allerdings, dass sämtliche Erwartungen im Sinne des Lernens programmiert sind. Bis auf die permanente Veränderung als einzig

222 Wehmeier und Stumpf (2014, S. 13ff.) unterscheiden zwischen zwei „archetypischen Herangehensweisen" an Change-Management und Change-Kommunikation: dem von oben nach unten durch Manager gesteuerten Wandel und dem Wandel aus dem Inneren der Organisation heraus.

akzeptierte Routine existieren dann keine Handlungsmuster und Regelsysteme mehr. (vgl. Schreyögg & Koch 2007, S. 363–388) Die Organisation würde sich auf diese Weise selbst abschaffen:

> „Ein Unternehmen ohne Verhaltensmuster ist nicht vorstellbar. Es müsste ja wahllos, weil ohne Selektionsmuster, alle Anstöße aus der Umwelt bearbeiten und in jedem Umweltimpuls einen potenziellen Anlass zur Veränderung sehen. Einem solchen totalen Lernsystem könnte es nicht mehr gelingen, Systemgrenzen aufzubauen, eine Strategie und eine Organisationsstruktur zu entwickeln und aufrecht zu erhalten. Es ist das Selektionsmuster, welches die Grenze zwischen Organisation und Umwelt konstituiert. Entfällt diese Selektionsleistung, löst sich die Organisation in der Umwelt auf bzw. kann als eigenständiges System gar nicht entstehen.“ (ebd., S. 387)

Organisationen brauchen demnach sowohl Stabilität als auch Wandel. Auf der einen Seite steht die Stabilisierung durch Struktur, sie ist das Ergebnis vorangegangener Lernprozesse. Auf der anderen Seite sind die Strukturelemente ständig auf mögliche Dysfunktionen hin zu überwachen und gegebenenfalls zu verändern. Ein so verstandenes Veränderungsmanagement schließt also auch die bewusste Entscheidung gegen das Lernen und gegen den Wandel mit ein. (vgl. ebd., S. 387f.)

Ein kontinuierliches Change-Management ist aus zwei Gründen erfolgskritisch für die externe Transparenzkommunikation: Durch die ständige Anpassung an den Wandel entstehen weniger kommunikative Diskrepanzen vom Typ A. Und wenn sie schon entstanden sind, dann können die TK-Verantwortlichen zeigen, dass die Redaktion im Rahmen des Change-Managements nachhaltig und systematisch daran arbeitet, sie wieder aufzulösen.

(3) Qualitätsmanagement

Redaktionelles Qualitätsmanagement, das den Bereich der externen Transparenzkommunikation einschließt, ist ebenfalls als eine Erfolgsvoraussetzung anzusehen. Damit möglichst wenige kommunikative Diskrepanzen vom Typ C, D oder E auftauchen, haben die Inhalte der Transparenzkommunikation dem Qualitätskriterium der Richtigkeit zu genügen. Als weitere inhaltliche Kriterien kommen Relevanz und Aktualität, Wechselseitigkeit, Vielfalt und Unabhängigkeit, Zugänglichkeit und Unterhaltsamkeit, die Achtung der Persönlichkeit und die (Qua-

litäts-)Transparenz der Transparenzkommunikation hinzu.[223] Um die Qualität der TK-Inhalte zu sichern, müssen die verantwortlichen Manager aus den Qualitätskriterien Ziele auf der Vermittlungsebene ableiten und verwirklichen. Die gewünschte Qualität der externen Tranzparenzkommunikation wird sich allerdings nur dann einstellen, wenn die Redaktion in der internen Transparenzkommunikation die gleichen Qualitätskriterien zum Maßstab macht. Nur dann verfügen die Redaktionsmitglieder nämlich über den nötigen Zugang zu Informationen, die nicht aus ihrer eigenen Beobachtung herrühren.

Verfolgt die Redaktion das Ziel der Qualitätstransparenz, so ist der Bereich des Qualitätsmanagements das zentrale Thema der Kommunikation. Dabei sind allerdings einige Anforderungen zu erfüllen, damit die Rezipienten die kommunizierten Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung und die Ergebnisse der Qualitätskontrollen auch tatsächlich als Indikatoren für ihre eigenen Qualitätsurteile heranziehen: Die Redaktion steht vor der Aufgabe, auf möglichst verständliche, nachvollziehbare und konsistente Weise darzulegen, wie sie die Regeln und Ressourcen im Bereich der Qualitätssicherung aus den produktbezogenen Qualitätskriterien abgeleitet hat und inwiefern sich die Redaktionsmitarbeiter in ihrem Handeln an diesen Zielen orientieren. Außerdem hat sie zu begründen, warum und aus welchen Perspektiven heraus sie die Qualitätskriterien für wichtig hält.

223 Siehe dazu die Ausführungen zu den Anforderungen an die Qualität der Transparenzkommunikation im 11. Kapitel dieser Arbeit.

16 Zusammenfassung und Ausblick

Thema dieser Untersuchung war die externe Transparenzkommunikation (abgekürzt: TK) von integrierten Zeitungs- und Online-Redaktionen: Wie können sie nach außen hin für mehr Transparenz in Bezug auf die Qualität ihrer Arbeit sorgen?, lautete die leitende Forschungsfrage. Im Fokus stand dabei die von den crossmedial arbeitenden Redaktionen selbst und nicht die von Außenstehenden erzeugte Transparenz (Selbsttransparenz). Dabei wurde davon ausgegangen, dass die Redaktionen zwei verschiedene Formen der Transparenz anstreben können: Die *redaktionelle Transparenz im allgemeineren Sinne* zielt darauf, einen möglichst großen Teil der Merkmale der Redaktionsorganisation, ihre Umweltbeziehungen, ihre Mitarbeiter und deren Handeln darzustellen und so für eine umfassende Durchsichtigkeit und Verstehbarkeit zu sorgen. Mit *redaktioneller Qualitätstransparenz* hingegen ist die Durchsichtigkeit und Verstehbarkeit der Redaktionsorganisation im Hinblick auf ihre Gegebenheiten und Aktivitäten im Bereich der Qualitätssicherung gemeint.[224]

Um dieses Forschungsthema zu durchdringen, waren zehn Teilfragen zu beantworten. Die Ergebnisse sollen hier noch einmal zusammengefasst werden:

F1: Welche inhaltlichen Analysebereiche und Themenfelder lassen sich bei einer strukturationstheoretisch fundierten Betrachtung der Redaktionsorganisation als soziales System organisierten Handelns voneinander unterscheiden? (Kapitel 6)

Um Zeitungs- und Online-Redaktionen aus strukturationstheoretischer Perspektive als soziale Systeme organisierten Handelns beschreiben zu können, wurden zunächst vier Analysebereiche identifiziert und jeweils in kleinere, als Themenfelder bezeichnete Analyseeinheiten unterteilt. Der Gedankengang, der dorthin führte, soll hier kurz nachgezeichnet werden:

Anthony Giddens beschreibt soziale Systeme in seiner Strukturationstheorie als kontinuierlich reproduzierte Beziehungen zwischen Akteuren oder Kollektiven, die in deren sozialen Praktiken zum Vorschein kommen. Sie sind das Ergebnis von Strukturation: Die Handlungen der Redaktionsmitarbeiter werden

224 Siehe dazu die Begriffsdefinitionen und Erläuterungen in Abschnitt 2.4.2 dieser Arbeit.

A. Funck, *Die transparente Redaktion,* DOI 10.1007/978-3-658-11156-4_16,
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

durch Bezugnahme auf Struktur hervorgebracht und die Struktur wiederum wird durch deren Handlungen produziert oder reproduziert. Handlung und Struktur bedingen sich demnach gegenseitig, sie stehen in einem rekursiven Konstitutionsverhältnis zueinander.

Die Redaktionsorganisation als soziales System ist somit durch Kontinuität, aber auch durch einen strukturationsbedingten Wandel gekennzeichnet. Um beides sichtbar zu machen, müsste die Redaktion im Rahmen ihrer Transparenzkommunikation lückenlos darüber Auskunft geben. Das jedoch ist nicht leistbar – zum einen aus Zeitgründen und zum anderen, weil den Redaktionsmitgliedern nicht alle Gründe, möglichen Folgen und strukturellen Bedingungen ihres Handelns diskursiv bewusst sind. Die Redaktion kann aber offenlegen, wie ihre formale Struktur zu bestimmten Zeitpunkten beschaffen ist, wie die Mitarbeiter zu diesen Zeitpunkten agieren und welche benennbaren, also diskursiv bewussten Gründe sie dafür haben.

Im sechsten Kapitel wurde begründet, warum neben der formalen Struktur und dem Handeln der Redaktionsmitarbeiter noch zwei weitere Analysebereiche in die Betrachtung einzubeziehen sind, um die Redaktion umfassend beschreiben zu können. Daraus ergab sich die folgende Vierteilung:

- Umwelt der Redaktionsorganisation (Analysebereich 1)
- Formale Strukturelemente der Redaktionsorganisation (Analysebereich 2)
- Handeln der Redaktionsmitarbeiter (Analysebereich 3)
- Profile der Redaktionsmitarbeiter (Analysebereich 4)

Die für die einzelnen Analysebereiche identifizierten Themenfelder sind in *Tabelle 5* dargestellt, und zwar in Abhängigkeit vom Transparenzziel: Die Redaktion kann entweder versuchen, ein möglichst umfassendes Bild von sich zu zeichnen (Ziel der redaktionellen Transparenz), oder sie kann den Blick auf den Bereich der Qualitätssicherung lenken (Ziel der redaktionellen Qualitätstransparenz).

F2: Wo können die Beteiligten innerhalb der einzelnen Themenfelder ansetzen, um die redaktionelle Transparenz zu verbessern? (Kapitel 7)

Laut Definition ist mit redaktioneller Transparenz die Durchsichtigkeit und Verstehbarkeit einer Redaktionsorganisation gemeint.[225] Auf der Suche nach konkreteren Ansätzen für die Transparenzkommunikation wurde jedes der in Tabelle 5 für das Ziel der redaktionellen Transparenz dargestellten Themenfelder

225 Siehe dazu die Definition des Begriffes „redaktionelle Transparenz“ in Abschnitt 2.4.2.3.

mit Hilfe von Ansätzen aus der Organisations- und Managementforschung und insbesondere der Redaktionsforschung genauer durchleuchtet. Dabei wurden verschiedene Umweltebenen der Redaktionsorganisation voneinander abgegrenzt und die formalen Strukturelemente noch weiter aufgegliedert, so dass verschiedene Arten von Zielen, Strategien, Regeln und Ressourcen ins Blickfeld gerieten.

Relativ aufwendig darzustellen ist wegen seiner Komplexität das formale Regelsystem: Es reguliert zum einen die Aufgaben- und Kompetenzverteilung (Arbeitsteilung, Entscheidungsdelegation, Hierarchie) und zum anderen die Leistungs- und Managementprozesse, die in der Redaktion ablaufen. Beides schließt auch die Regulierung der Umweltbeziehungen mit ein.

Die formalen Regeln werden in den sozialen Praktiken, also im Handeln der Redaktionsmitarbeiter im Leistungs- und Managementprozess sichtbar. Daneben lässt sich teilweise auch beschreiben, wann sie nach informalen Regeln, aufgrund von individuell herausgebildeten Schemata oder situationsabhängig gehandelt haben. In Bezug auf das situationsabhängige Entscheidungshandeln lässt sich zeigen, warum die Redaktionsmitarbeiter so und nicht anders vorgegangen sind (Herausbildung von Handlungsabsichten und -entwürfen), welche Entscheidungen sich im Rückblick als falsch erwiesen haben und welche offen geblieben sind.

Beim normativen, strategischen und operativen Managementhandeln gilt es vor allem, die Planungs- und Kontrollaktivitäten transparent zu machen: Wie ist die neue Crossmedia-Strategie entstanden (Planungsprozess)? Welche Entwicklungen haben Kurskorrekturen erforderlich gemacht? Die Resultate können Außenstehende an den formalen Zielen, Strategien, Regeln und Ressourcen und am Handeln der Mitarbeiter im Leistungsprozess ablesen.

Das Handeln im Leistungs- und Managementprozess hängt allerdings nicht nur von Strukturen und sozialen Konstellationen, sondern auch von den individuellen Fähigkeiten und Erfahrungen der Akteure ab. Deshalb sind auch die berufliche Biografie und das Rollenverständnis der Redaktionsmitarbeiter Gegenstand der externen Transparenzkommunikation.

F3: Wo können die Beteiligten innerhalb der einzelnen Themenfelder ansetzen, um die redaktionelle Qualitätstransparenz zu verbessern? (Kapitel 8)

Im achten Kapitel verengte sich der Blick auf das Ziel der redaktionellen Qualitätstransparenz, das heißt auf die Durchsichtigkeit und Verstehbarkeit einer Redaktionsorganisation im Hinblick auf die Gegebenheiten und Aktivitäten im

Bereich der Qualitätssicherung.[226] In diesem Fall besteht die Aufgabe der externen Transparenzkommunikation darin zu zeigen, wie die Redaktionsmitglieder versuchen, ihr Handeln und die organisationalen Gegebenheiten an den formal festgelegten Qualitätszielen auszurichten.[227]

Es wurde erläutert, wie die Redaktion stärker vorselektierte, im Hinblick auf die Erfüllung bestimmter Qualitätsziele gebündelte Informationen herausgeben kann: Sie legt zunächst offen, welche journalistischen Qualitätskriterien sie für die Bildung der produktbezogenen Qualitätsziele herangezogen hat. Daraufhin zeigt sie, welche aufgabenbezogenen Ziele und Strategien (allgemein und kanalspezifisch) sie aus den produktbezogenen Qualitätszielen abgeleitet hat. Geht die Redaktion von einem multiperspektivischen Qualitätsverständnis aus, das sich nicht nur an den unmittelbaren Leserbedürfnissen orientiert, so muss sie außerdem begründen, warum sie bestimmte journalistische Qualitätskriterien wie Unabhängigkeit oder Vielfalt für wichtig hält, sie muss also ein Bewusstsein für den öffentlichen Auftrag und die gesellschaftliche Funktion des Journalismus schaffen.

Im Mittelpunkt der Transparenzkommunikation stehen dabei diejenigen journalistischen Qualitätskriterien, die sich nicht unmittelbar aus den journalistischen Inhalten ‚herauslesen' lassen, sondern bei denen die Rezipienten indirekte Qualitätsindikatoren auf der Vermittlungsebene benötigen. Unter den in Abschnitt 5.3 vorgestellten zentralen Qualitätskriterien sind das vor allem die Kriterien Richtigkeit, Relevanz, Vielfalt, Unabhängigkeit und die Transparenz auf der Vermittlungsebene selbst. Für die Redaktion erwachsen daraus die folgenden Aufgaben:

- Sie zeigt, welche Strukturen in Form von Regeln und Ressourcen sie geschaffen hat, um das Geschehen nach Maßgabe der aus den zentralen journalistischen Qualitätskriterien abgeleiteten Qualitätsziele zu lenken. So kann die Redaktion zum Beispiel über ihre Fact-Checking-Abteilung (Primärorganisation) oder die regelmäßige Blattkritik-Konferenz (Sekundärorganisation) informieren und den Qualitätsbezug der Content-Produktionsprogramme herausstellen (Selektionsprogramme, Rechercheprogramme etc.).
- Sie kommuniziert, inwiefern sich die Redaktionsmitarbeiter in ihrem Handeln im Leistungs- und Managementprozess an die Qualitätsziele und die diesbezüglichen Regeln und Ressourcen halten und legt dar, über welche Kenntnisse und Erfahrungen die für Qualitätssicherung verantwortlichen

226 Siehe dazu die Definition des Begriffes „redaktionelle Qualitätstransparenz" in Abschnitt 2.4.2.4.

227 Siehe dazu die Definition des Begriffes „Qualitätssicherung" in Abschnitt 2.4.2.2.

Mitarbeiter verfügen (z.B. Erfahrungen mit dem Aufbau von Qualitätsmanagementsystemen).

- Sie informiert über andere Verlagsbereiche und über externe Akteure, Initiativen und Organisationen, mit denen sie im Bereich der Qualitätssicherung direkt zusammenarbeitet oder die einen direkten Einfluss auf sie ausüben (Aufgabenumwelt). Dazu gehören unter anderem Leserbeiräte, wissenschaftliche Institute, Beratungsunternehmen, Berufsorganisationen und Zertifizierungsanbieter.

Die Redaktion liefert den Lesern oder Nutzern also gleichsam Qualitätsmaßstäbe und -indikatoren, die sie mit ihren eigenen Maßstäben abgleichen können, um daraufhin ihr Qualitätsurteil zu fällen.

F4: Welche Grenzen und Risiken können die Redaktion dazu bewegen, bestimmte Inhalte aus der externen Transparenzkommunikation auszuklammern? Welche aufgabenbezogenen Schwerpunktsetzungen sind plausibel? (Kapitel 9)

Welche Informationen die Redaktion aus der externen Transparenzkommunikation heraushält, hängt von bestimmten Grenzen und Risiken ab. Sie führen zu Ausgrenzungsentscheidungen, die es den Lesern gegenüber zu begründen gilt, um den Eindruck von Willkür zu vermeiden. An Grenzen stößt die Transparenzkommunikation, wenn Informanten zu schützen sind und wenn die Redaktionsmitarbeiter nicht oder nur zum Teil dazu bereit sind, sich zur ‚öffentlichen Person' machen zu lassen (begrenzte Bereitschaft zur Selbstdarstellung). Risiken für die Arbeitsfähigkeit der Redaktion bestehen darin, dass Transparenz die Wettbewerbsfähigkeit des Verlages, die Qualität der investigativen Berichterstattung und die Autonomie redaktioneller Entscheidungen einschränken kann.

Die aufgabenbezogenen Schwerpunkte der externen Transparenzkommunikation ergeben sich aus der Frage, welche Informationen dem Publikum die direktesten Rückschlüsse auf die Qualität der Berichterstattung ermöglichen. Schwerpunkte sind demnach bei den Grundzügen der Redaktionsorganisation, der Content-Produktion, der Personalarbeit und der externen Transparenzkommunikation selbst zu setzen. Ob die Leser und Nutzer diese Inhalte tatsächlich ins Zentrum ihrer Informationssuche rücken, ist allerdings noch durch empirische Studien zu prüfen.

F5: Welche Besonderheiten weist die externe Transparenzkommunikation von journalistisch arbeitenden Redaktionen im Vergleich zu der von anderen Organisationen auf? (Kapitel 10)

Will eine Redaktion Außenstehenden und insbesondere Lesern und Nutzern Einblicke in ihre Arbeit verschaffen, so fallen diese Aktivitäten zunächst in den Aufgabenbereich der Öffentlichkeitsarbeit. Redaktionen weisen nun aber die Besonderheit auf, dass ein Teil der externen Transparenzkommunikation eng mit der journalistischen Arbeit verwoben ist. Dieser Doppelcharakter der Transparenzkommunikation zeigt sich vor allem dann, wenn es darum geht, das auf einen bestimmten Artikel, ein Themendossier oder eine Zeitungsausgabe bezogene Handeln der Redakteure und freien Mitarbeiter im Leistungsprozess und die darauf bezogenen Führungsentscheidungen ihrer Vorgesetzten für die Leser und Nutzer transparent zu machen.

Erscheinen diese selbstreflexiven Informationen im redaktionellen Teil der Zeitung und ihrer Online-Angebote, so werden sie zum Produkt- bzw. Content-Bestandteil. Die Ziele der externen Transparenzkommunikation fließen deshalb sowohl in die konzeptionelle Entwicklung des redaktionellen Teils als auch in die täglich neue Produktion der Zeitung und ihrer Inhalte ein. Externe Transparenzkommunikation ist daher nicht nur als PR-Aufgabe, sondern zum Teil auch als journalistische Aufgabe anzusehen.

PR-Kommunikation bzw. Öffentlichkeitsarbeit wurde in dieser Arbeit als gemanagte Kommunikation einer Organisation mit ihrer Umwelt definiert, deren Ziel darin besteht, die organisationalen Interessen und Aktivitäten zu legitimieren. Das geschieht durch eine gezielte und strategisch geplante Beeinflussung der Umwelt und durch das Weiterleiten von Fremdbeschreibungen an andere Organisationsbereiche, um einen internen Reflexionsprozess über die Organisationspolitik in Gang zu halten.

Die externe Transparenzkommunikation ist demgegenüber als eine spezielle Form der Öffentlichkeitsarbeit anzusehen, die an bestimmte Ziele und daraus abgeleitete Spielregeln gebunden ist. Will eine Redaktion die (Qualitäts-) Transparenz verbessern, so kann sie nicht nur dort, wo es ihr gerade passt und vorteilhaft erscheint, selektiv Informationen herausgeben. Stattdessen muss sie sich auch für Anfragen und Kontrollen von außen öffnen und sich um Wahrhaftigkeit, das heißt um eine wahrheitsgemäße Darstellung der redaktionellen Arbeit bemühen. Die Selbstbeschreibungen, die sie dafür liefert, sind in erster Linie kognitiver Natur: Sie dienen dazu, das Wissen der Bezugsgruppen über die Redaktionsorganisation zu erweitern und werden daher auch nur mit denjenigen Fremdbeschreibungen abgeglichen, die den Wissensstand des Publikums widerspiegeln. Aufgrund dieser Differenzierungen wurde die in Abschnitt 2.4.2.5 formulierte Definition wie folgt erweitert:

Externe Transparenzkommunikation ist die gemanagte Kommunikation einer Redaktionsorganisation mit ihrer Umwelt, die vom Bemühen um redaktionelle Transparenz und/oder redaktionelle Qualitätstransparenz geleitet ist. Das

geschieht durch eine gezielte und strategisch geplante Erweiterung des Wissens der Bezugsgruppen über die Redaktionsorganisation und durch das Weiterleiten von darauf bezogenen Fremdbeschreibungen an andere Organisationsbereiche, um einen internen Reflexionsprozess über die Organisationspolitik in Gang zu halten.

F6: Welche Kriterien sind an die Qualität der externen Transparenzkommunikation, das heißt an die selbstbezügliche Kommunikation der Redaktionen anzulegen? (Kapitel 11)

Versteht man redaktionelle Transparenz wie in dieser Arbeit als Verstehbarkeit und Durchsichtigkeit einer Redaktionsorganisation, so erfordert sie eine größtmögliche Annäherung an die ‚Wirklichkeit' von Sachverhalten, Handlungen oder gedanklichen Konstrukten. Die Transparenzkommunikation schafft als Organisationseinheit und Aufgabenbereich die Voraussetzungen dafür, dass die anderen Redaktionsbereiche und auch sie selbst transparenter werden. Das Streben nach Wahrhaftigkeit bringt dabei zum Teil ähnliche Anforderungen an die Richtigkeit, Relevanz und Aktualität, Transparenz und Wechselseitigkeit mit sich wie ein der Wahrhaftigkeit verpflichteter Journalismus. Das gilt umso mehr, wenn die selbstbezüglichen Informationen direkt im Artikel oder im redaktionellen Teil erscheinen, weil sie dann als Bestandteil des journalistischen Produktes wahrgenommen werden.

Was das Qualitätskriterium der Transparenz anbelangt, so ist der Blick auf die Transparenz der Transparenzkommunikation gerichtet. Die Bemühungen der Redaktion, die Beschaffenheit ihrer Aussagen über sich selbst transparent zu machen, können sich einerseits auf die Inhaltsebene (Inhalte der Transparenzkommunikation) und andererseits auf die Vermittlungsebene beziehen (Organisationsbereich Transparenzkommunikation):

Auf der Inhaltsebene kann die Redaktion zum Beispiel eine unabhängige Instanz benennen und zitieren, die ihre Aussagen über sich selbst regelmäßig überprüft. Den Lesern und Nutzern helfen diese Informationen dabei, die Qualität der TK-Inhalte zu bewerten. Wie bei der Content-Produktion oder der Personalarbeit kann die Redaktion ihrem Publikum auch darlegen, auf welche Weise die Inhalte der Transparenzkommunikation zustande gekommen sind, indem sie die dafür geschaffenen Umweltbeziehungen und Strukturelemente, das Handeln der dafür zuständigen Mitarbeiter und die individuellen Profile dieser Mitarbeiter beleuchtet. Sie liefert den Lesern und Nutzern damit indirekte Qualitätsindikatoren auf der Vermittlungsebene. So können die TK-Mitarbeiter zum Beispiel kommunizieren, mit welchen externen Akteuren und Institutionen sie in ihrem Bereich zusammenarbeiten.

Wie gezeigt wurde, sind auch die journalistischen Qualitätskriterien Vielfalt, Unabhängigkeit, Achtung der Persönlichkeit, Zugänglichkeit und Unterhaltsamkeit mit ihren funktionalen Verästelungen ganz oder teilweise auf die Transparenzkommunikation übertragbar.

F7: Welche Managementaufgaben sind mit der Schaffung von redaktioneller Transparenz bzw. Qualitätstransparenz verbunden? (Kapitel 12)

Um diese Frage zu beantworten, wurde ein Grundmodell des Transparenzmanagements herangezogen, das vor allem auf den Erkenntnissen der Managementforschung fußt. Das Modell ist in *Abbildung 16* zu sehen. Es zeigt, dass sich die generellen Managementfunktionen Planung, Personalmanagement, Organisation und Kontrolle und die einzelnen Teilbereiche der Planung gegenseitig bedingen und ständig untereinander abzugleichen sind. Im Unterschied zu vielen anderen Modellen, die in den Veröffentlichungen zum Thema PR-Konzeption zu finden sind, wird die Analyse darin nicht als getrennter Aufgabenbereich angesehen, sondern als ‚Recherchearbeit', die der Vorbereitung von Entscheidungen dient und alle Teilbereiche des Planungsprozesses durchzieht. Im Einzelnen sind das die Zielplanung, die strategische Planung, die taktische Planung und die Evaluationsplanung.

Bei der Zielplanung ist die Art der angestrebten Kommunikationskontakte und -wirkungen festzulegen. Das Ausgangsziel der redaktionellen (Qualitäts-) Transparenz bringt es dabei mit sich, dass die zu erzielenden Wirkungen vor allem kognitiver Natur sind. Darüber hinaus können die Planer auch entscheiden, auf welche übergeordneten Ziele des Medienunternehmens die Transparenzkommunikation zusteuern soll (z.B. Stärkung der Marke, Kundenbindung). Auf strategischer und taktischer Ebene lassen sich die Zielformulierungen dann weiter auffächern und konkretisieren.

Die strategische Planung umfasst die Auswahl der Zielgruppen und Teilöffentlichkeiten, der Themenfelder und zentralen Inhalte und der grundsätzlichen kommunikativen Vorgehensweise. Bei den zu kommunizierenden Inhalten stellt sich das Problem, dass Transparenz – verstanden als Durchsichtigkeit und Verstehbarkeit – eine möglichst umfassende Darstellung der Redaktionsorganisation erfordert. Vollständigkeit ist jedoch nicht leistbar, so dass die Redaktion gezwungen ist, eine Auswahl zu treffen. Entschärfen lässt sich dieses Problem, indem sie nur einen Teil der Informationen aktiv in das Sichtfeld der Öffentlichkeit rückt (aktive Offenlegung) und darüber hinaus Informationen an Außenstehende herausgibt, die von sich aus mit einer Anfrage oder einem Besuchswunsch an sie herantreten (passive Verfügbarmachung).

In der passiven Kommunikation ist eine Vorauswahl und Gewichtung von TK-Inhalten weder erforderlich noch zweckdienlich. Die Redaktion muss im Sinne der Transparenz möglichst auf alle Anfragen eingehen, um glaubwürdig zu sein. Bestimmte Grenzen und Risiken der Transparenzkommunikation (siehe dazu F4) führen allerdings zu Ausgrenzungsentscheidungen, die es den Lesern gegenüber zu begründen gilt.

In der aktiven Kommunikation sind neben Ausgrenzungs- auch Auswahlentscheidungen zu treffen und ebenfalls zu begründen. Wenn die TK-Manager Darstellungsfehler und kommunikative Widersprüche entdecken, müssen sie diese von sich aus thematisieren und erläutern, wie die Verantwortlichen die dahinterstehenden Probleme gelöst haben oder zu lösen gedenken (zum Diskrepanzmanagement-Modell siehe F9). Verfolgt die Redaktion das Ziel der redaktionellen Qualitätstransparenz, so konzentriert sich die Darstellung vor allem in der aktiven Kommunikation auf die Qualitätssicherung in den dafür ausgewählten Aufgabenbereichen.[228]

Wie die TK-Inhalte kommuniziert werden sollen, wird in der strategischen Planung nur in groben Linien beschrieben (grundsätzliche kommunikative Vorgehensweise), die detaillierte Festlegung erfolgt erst im Zuge der taktischen Planung. Dabei sind Entscheidungen über den Einsatz von aktiver und passiver, ein- und wechselseitiger, öffentlicher und interpersonaler sowie unmittelbarer und technisch vermittelter Kommunikation für bestimmte Inhalte und Zielgruppen oder Teilöffentlichkeiten zu treffen. Bei der taktischen Planung kommen neben der Maßnahmenplanung noch die Zeit- und Kostenplanung hinzu.

Bei der Evaluationsplanung legen die TK-Manager dann fest, wie sie den Erfolg der Transparenzkommunikation messen und kontrollieren wollen. Zur Erörterung der Kontrollmöglichkeiten wurden in dieser Arbeit die Kategorien Wirkungskontrolle, Effizienzkontrolle, Kontrolle des Handelns im Leistungs- und Managementprozess und Diskrepanzkontrolle gebildet.

F8: Welche Überschneidungen zum Produktentwicklungs- und Produktionsmanagement sind dabei zu berücksichtigen? (Kapitel 13)

Transparenzmanagement ist nicht nur als eigener Aufgabenbereich, sondern zusätzlich auch als Teil des Produktentwicklungs- und Produktionsmanagements zu begreifen. Das ist deshalb so, weil bestimmte Inhalte der externen Transparenzkommunikation eng mit der journalistischen Berichterstattung verzahnt sind, so dass beides kaum getrennt voneinander produziert werden kann. Bei

228 In Abbildung 18 ist ein Prozess-Schema zur Bestimmung der passiv zu kommunizierenden Inhalte zu sehen und in Abbildung 19 eines zur Bestimmung der aktiv zu kommunizierenden Inhalte.

diesen Inhalten handelt es sich um Informationen über das auf einen bestimmten Artikel, eine Themenstrecke oder Zeitungsausgabe bezogene Handeln der Autoren im Content-Produktionsprozess und die darauf bezogenen Führungsentscheidungen ihrer Vorgesetzten. Sie erklären den Entstehungsprozess eines journalistischen Beitrags. (siehe dazu F5)

Die konzeptionelle Entwicklung des redaktionellen Teils (Produktentwicklung) erfordert daher auch grundsätzliche Entscheidungen über Art, Umfang und Platzierung dieser TK-Inhalte. Sie betreffen insbesondere die Ziel- und Strategieplanung. In der strategischen Planung schneiden die Verantwortlichen die aktiv zu kommunizierenden Inhalte auf die für einzelne journalistische Produkte oder Produktteile relevanten Zielgruppen und Netzwerke zu. Außerdem können sie Kriterien für die Ausgrenzung und Auswahl der Informationen vorgeben. Was die kommunikative Vorgehensweise anbelangt, so haben die Produktentwickler über die Kommunikation in der gedruckten Zeitung und in den Online-Medien der Zeitungsmarke zu entscheiden. Grundsätzlich ist zwischen TK-Elementen, die in die journalistischen Beiträge eingebunden sind, und eigenen TK-Beiträgen zu unterscheiden. Letztere stehen getrennt von den journalistischen Beiträgen, auf die sie sich beziehen. In den Online-Medien sind die Grenzen zwischen TK-Elementen und TK-Beiträgen allerdings fließend. Die Redaktion legt fest, welche Darstellungsformen dafür zum Einsatz kommen sollen.

Da Journalisten ständig über neue Themen berichten, sind die konkreten Informationen zur Entstehung ihrer Beiträge nicht im Voraus planbar. Die taktische Planung der TK-Inhalte erfolgt daher in der laufenden Produktion. Hier erst werden die eigentlichen Ausgrenzungs- und Auswahlentscheidungen gefällt. Bei der Ausgrenzung können unter anderem der Informantenschutz sowie negative Folgen für die investigative Berichterstattung und die redaktionelle Autonomie eine Rolle spielen.

Wie die auf einzelne journalistische Beiträge bezogenen TK-Inhalte am Ende genau aussehen, hängt von der konkreten Maßnahmenplanung ab. Das Ergebnis kann zum Beispiel eine eigene Diskussions- und Hintergrundseite auf der Zeitungs-Website sein (eigene Medien). Zusätzlich kann der Autor auf einer Social Media-Plattform wie Facebook von seiner Recherchetour berichten oder einen Vortrag darüber halten.[229] Über die fallweise Planung der selbstbezüglichen Inhalte hinaus müssen die Produktionsmanager in Abstimmung mit dem TK-Bereich festlegen, nach welchen Regeln und mit Hilfe welcher Ressourcen die journalistisch arbeitenden Redakteure und freien Autoren die TK-Elemente und -Beiträge erstellen und mit den Lesern und Nutzern über ihre Arbeit kommunizieren sollen.

229 Siehe dazu die Beispiele in Tabelle 13.

Um die Transparenzkommunikation in der Produktentwicklung und der Content-Produktion zu verankern, sind in diesen Bereichen konzeptionelle, organisatorische und personelle Entscheidungen zu treffen. Nicht zuletzt muss die Redaktion auch die Prozesse der TK-Kontrolle in die dortigen Arbeitsabläufe integrieren.

F9: Wie lassen sich die zuvor gewonnenen Erkenntnisse in einem theoriebasierten Modell abbilden? (Kapitel 14)

Das strukturationstheoretisch begründete Verständnis der Redaktionsorganisation als soziales System organisierten Handelns und die in den Kapiteln 12 und 13 entwickelten Managementansätze lassen sich in einem Modell der integrierten Transparenzkommunikation zusammenführen. Es ist in *Abbildung 20* zu sehen. Integriert bedeutet, dass die Transparenzkommunikation nicht in einer eigens dafür geschaffenen Organisationseinheit zentralisiert ist, sondern dass auch die anderen Organisationseinheiten daran beteiligt sind und die Erfolgsvoraussetzungen dafür schaffen.

Das Modell zeigt, wie die in die Transparenzkommunikation eingebundenen Redaktionsmitarbeiter durch ihr Handeln die Organisationsstruktur hervorbringen und reproduzieren und wie sie sich andererseits in ihrem Handeln auf diese Struktur beziehen. Es sind darin die folgenden, sich gegenseitig bedingenden Komponenten zu sehen: 1. das Handeln im TK-Managementprozess, 2. die formalen Strukturelemente des TK-Bereichs, 3. das Handeln im TK-Leistungsprozess und 4. die TK-bezogenen Strukturelemente und das TK-bezogene Handeln in der Produktentwicklung und Content-Produktion. Diese Komponenten und ihre wechselseitigen Verflechtungen wurden im 14. Kapitel erklärt.

Die TK-Inhalte fließen im Modell als Kontroll-Input in die Managementabläufe ein. Dort werden sie auf Diskrepanzen hin kontrolliert, die sich aus kommunikativen Widersprüchen und Darstellungsfehlern zusammensetzen. Werden welche entdeckt, so setzt das einen Prozess des Diskrepanzmanagements in Gang, der in *Abbildung 21* in einem gesonderten Teilmodell zu sehen ist. Der Prozess reicht von der Diskrepanzkontrolle über die Diskrepanzanalyse, die Weiterleitung von Informationen über Diskrepanzen an andere Organisationsbereiche und das Problemlösungsmonitoring bis hin zu den Anweisungen der TK-Manager, die Diskrepanzen und die darauf bezogenen Problemlösungsschritte in der Transparenzkommunikation zu thematisieren.

F10: Welche internen Voraussetzungen müssen für eine möglichst konsistente und fehlerfreie Außendarstellung erfüllt sein? (Kapitel 15)

Damit sich redaktionelle Transparenz im Sinne von Durchsichtigkeit und Verstehbarkeit einstellen kann, muss die Redaktion dafür sorgen, dass die TK-Inhalte möglichst wenige Darstellungsfehler und kommunikative Widersprüche aufweisen (siehe F9). Im Rahmen der Diskrepanzanalyse typisiert sie die entdeckten Diskrepanzen und analysiert die dahinterstehenden Ursachen. Sie sind in der externen Transparenzkommunikation selbst, aber auch in anderen Bereichen zu finden. Als besonders erfolgskritisch sind dabei die interne Transparenzkommunikation, das Change-Management und das Qualitätsmanagement einzustufen.

Interne Transparenzkommunikation wurde als gemanagte Kommunikation innerhalb einer Redaktionsorganisation definiert, die vom Bemühen um redaktionelle Transparenz und/oder redaktionelle Qualitätstransparenz geleitet ist. Sie ist deshalb erfolgskritisch, weil die Redaktionsmitarbeiter nur dann nach außen hin für mehr Transparenz sorgen können, wenn sie selbst umfassend informiert und auf dem aktuellen Stand sind, was das Handeln ihrer Kollegen und Vorgesetzten, die Strukturelemente der Redaktionsorganisation und deren Umwelt anbelangt. Damit die Bilder von der offiziellen und der gelebten Struktur in der externen Transparenzkommunikation nicht auseinanderklaffen, muss den Mitarbeitern diskursiv bewusst sein, wie die formale Struktur genau aussieht und wo sie sich in ihrem Handeln danach richten oder davon abweichen.

Redaktionen sind aus strukturationstheoretischer Perspektive als soziale Systeme organisierten Handelns zu begreifen, die sich unablässig wandeln. Das geschieht unter anderem deshalb, weil die Redaktionsmitglieder auf neue Umweltentwicklungen reagieren, eigene Ideen entwickeln und mit den unbeabsichtigten Folgen ihres Tuns konfrontiert sind. Um diesen Wandel aktiv zu gestalten, ist ein kontinuierliches *Change-Management* erforderlich. Es wirkt sich aus zwei Gründen entscheidend auf den Erfolg der externen Transparenzkommunikation aus: Die zuständigen Manager analysieren systematisch, ob die formale und die informale Struktur auseinanderklaffen. Indem sie beides wieder in Einklang bringen, entstehen in der Transparenzkommunikation weniger Diskrepanzen. Und wenn sie bereits entstanden sind, können die TK-Verantwortlichen zeigen, dass die Redaktion im Rahmen des Change-Managements daran arbeitet, sie wieder aufzulösen.

Ein systematisches *Qualitätsmanagement*, das den Aufgabenbereich der Transparenzkommunikation mit einschließt, ist ebenfalls als eine Erfolgsvoraussetzung anzusehen. Um die Qualität der TK-Inhalte zu sichern, müssen die jeweils Verantwortlichen aus den Qualitätskriterien Ziele auf der Vermittlungsebene ableiten und verwirklichen. Falls die Redaktion das Ziel der Qualitätstransparenz verfolgt, steht das Qualitätsmanagement inhaltlich im Zentrum der externen Transparenzkommunikation.

Weiterer Forschungsbedarf zum Thema Transparenzkommunikation

Redakteure und freie Mitarbeiter von Zeitungsredaktionen sind in professionelle Strukturen eingebunden und dadurch bestimmten professionellen Normen verpflichtet. Im Unterschied zu Bloggern, die eigenverantwortlich agieren und eine ‚private' Informations- und Meinungsquelle darstellen, müssen sie sich in ihrem Handeln an die Regeln des Berufsstandes und der Medienorganisationen halten, für die sie arbeiten. Verstöße gegen organisationsinterne Normen können von den Redaktionen und Verlagen aufgrund ihrer Legitimationsordnung sanktioniert werden, während Blogger allenfalls den Kontrollen und Sanktionierungsversuchen ihres Publikums ausgesetzt sind – es sei denn sie verstoßen gegen das Gesetz. (vgl. Singer 2007, S. 86–88) Darin liegt ein wesentliches Abgrenzungspotenzial, das die Redaktionen in der Außendarstellung für sich nutzen können.

In dieser Arbeit wurde ein theoriebasierter Ansatz für die strategiegeleitete externe Transparenzkommunikation von Zeitungsverlagen entwickelt, der als spezielle Form der redaktionellen Öffentlichkeitsarbeit auch eine spezielle Herangehensweise erfordert. Mit Hilfe dieses Ansatzes können Redaktionen konkrete Konzepte entwickeln, um für das Publikum transparenter zu werden und sich als Qualitätsanbieter im Wettbewerb zu positionieren. Weil die Redaktionsorganisation durch das Wechselspiel von Handeln und Struktur einem ständigen Wandel ausgesetzt ist, kann sich die Transparenzkommunikation nicht auf einzelne Momentaufnahmen beschränken. Sie muss den Wandel sichtbar machen und erklären, um kommunikative Widersprüche und Darstellungsfehler zu vermeiden.

Welche Auswirkungen diese Herangehensweise in der Praxis hat, wird noch empirisch zu untersuchen sein: Wie wirken sich redaktionelle Transparenz und Qualitätstransparenz auf das Vertrauen des Publikums und die Glaubwürdigkeit der Kommunikation aus? Welche Rolle spielt dabei die aktive Kommunikation der Redaktion im Unterschied zur passiven Form? Welche Inhalte, Kommunikationsformen und -instrumente haben bei welchen Zielgruppen und Teilöffentlichkeiten den größten Effekt? Und welche Wechselwirkungen zwischen den Formen und Instrumenten der Transparenzkommunikation sind feststellbar? Neben den psychologischen Wirkungen kann auch die Zahl und Art der Kommunikationskontakte Gegenstand empirischer Forschung sein. Dadurch lässt sich zeigen, in welchem Maße sich die Rezipienten den Angeboten der Transparenzkommunikation zuwenden und welche Formen und Instrumente sie im Einzelnen nutzen.

Der Erfolg der externen Transparenzkommunikation hängt zum einen davon ab, ob die Leser und Nutzer dazu bereit sind, sich mit der Qualität der journalistischen Angebote auseinanderzusetzen und den damit verbundenen Aufwand der

Redaktionen und Verlage zu honorieren. Zum anderen müssen die Verlage dazu bereit sein, in die Qualität ihrer journalistischen Angebote und in die Transparenzkommunikation zu investieren. Mit oberflächlichen Schönheitskorrekturen und durchschaubaren Selbstdarstellungsmanövern dürfte der Sinkflug der Zeitungsauflagen jedenfalls schwer zu stoppen sein.

Literaturverzeichnis

Allen, D. S. (2008). The trouble with transparency. The challenge of doing journalism ethics in a surveillance society. *Journalism Studies, 9* (3), 323–340.

Altmeppen, K.-D. (1999). *Redaktionen als Koordinationszentren. Beobachtungen journalistischen Handelns.* Opladen: Westdeutscher Verlag.

Altmeppen, K.-D. (2003). Ist der Journalismus strukturell qualitätsfähig?, in: H.-J. Bucher & K.-D. Altmeppen (Hrsg.), *Qualität im Journalismus. Grundlagen – Dimensionen – Praxismodelle* (S. 113–128). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Altmeppen, K.-D. (2004). Entscheidungen und Koordinationen. Theorien zur Analyse von Basiskategorien journalistischen Handelns, in: M. Löffelholz (Hrsg.), *Theorien des Journalismus. Ein diskursives Handbuch* (2. Aufl.) (S. 419–433). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Altmeppen, K.-D. (2006a). Ablauforganisation – Formen der journalistischen Aussagenproduktion, in: C. Scholz (Hrsg.), *Handbuch Medienmanagement (*S. 553–578). Berlin und Heidelberg: Springer.

Altmeppen, K.-D. (2006b). *Journalismus und Medien als Organisationen. Leistungen, Strukturen und Management.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Altmeppen, K.-D. (2007). Das Organisationsdispositiv des Journalismus, in: K.-D. Altmeppen, T. Hanitzsch & C. Schlüter (Hrsg.), *Journalismustheorie: Next Generation. Soziologische Grundlegung und theoretische Innovation* (S. 281–302). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Ansoff, H. I. (1966). *Management-Strategie.* München: Verlag Moderne Industrie.

Arnold, K. (2008). Qualität im Journalismus – ein integratives Konzept. *Publizistik, 53* (4), 488–508.

Arnold, K. (2009). *Qualitätsjournalismus. Die Zeitung und ihr Publikum.* London: UVK.

Avilés, J. A. G., Meier, K., Kaltenbrunner, A., Carvajal, M. & Kraus, D. (2009). Newsroom Integration in Austria, Spain and Germany. *Journalism Practice, 3* (3), 285–303.

Beck, K. (2010). *Kommunikationswissenschaft* (2. Aufl.). Konstanz: UVK.

Beck, K., Reineck, D. & Schubert, C. (2010). *Journalistische Qualität in der Wirtschaftskrise.* Konstanz: UVK.

Becker, A. (1996). *Rationalität strategischer Entscheidungsprozesse. Ein strukturationstheoretisches Konzept.* Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Becker, J. (2006). *Marketingkonzeption. Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements* (8. Aufl.). München: Vahlen.

Behrent, M. (2008). Konzeption strategischer PR-Arbeit, in: G. Bentele, R. Fröhlich & P. Szyska (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und*

A. Funck, *Die transparente Redaktion,* DOI 10.1007/978-3-658-11156-4,

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

berufliches Handeln (2. Aufl.) (S. 511–523). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Benkenstein, M. & Uhrich, S. (2009). *Strategisches Marketing. Ein wettbewerbsorientierter Ansatz* (3. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.

Bentele, G. (1994a). Öffentliches Vertrauen – normative und soziale Grundlage für Public Relations, in: W. Armbrecht & U. Zabel (Hrsg.), *Normative Aspekte der Public Relations* (S. 131–158). Opldaden: Westdeutscher Verlag.

Bentele, G. (1994b). Objektivitätsanspruch und Glaubwürdigkeit, in: O. Jarren (Hrsg.), *Medien und Journalismus 1. Eine Einführung* (S. 295–313). Opladen: Westdeutscher Verlag.

Bentele, G. (1996). Öffentliches Vertrauen. Eine Literaturauswertung, in: Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (Hrsg.), *Kommunikationspolitische und kommunikationswissenschaftliche Forschungsprojekte der Bundesregierung (1985-1994). Eine Literaturauswertung* (S. 379–387). Bonn: Presse- und Informationsamt der Bundesregierung.

Bentele, G. (2008). Ein rekonstruktiver Ansatz der Public Relations, in: G. Bentele, R. Fröhlich & P. Szyska (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln* (2. Aufl.) (S. 147–160). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bentele, G. (2013). Interne Organisationskommunikation, in: G. Bentele, H.-B. Brosius & O. Jarren (Hrsg.), *Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft* (2. Aufl.) (S. 133–134). Wiesbaden: Springer VS.

Bentele, G. & Nothhaft, H. (2007). Konzeption von Kommunikationsprogrammen, in: M. Piwinger & A. Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (S. 357–380). Wiesbaden: Gabler.

Bentele, G. & Seidenglanz, R. (2008). Vertrauen und Glaubwürdigkeit, in: G. Bentele, R. Fröhlich & P. Szyska (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln* (2. Aufl.) (S. 346–361). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bentele, G. & Seiffert, J. (2009). Organisatorische Transparenz und Vertrauen, in: V. Klenk & D. J. Hanke (Hrsg.), *Corporate Transparency. Wie Unternehmen im Glashaus-Zeithalter Wettbewerbsvorteile erzielen* (S. 42–61). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.

Berliner Zeitung. (2006). *Redaktionsstatut*. http://www.berliner-zeitung.de/blob/view/10810354,7038888,data,Redaktionsstatut.pdf. Zugegriffen: 15.07.2014.

Beyer, A. & Carl, P. (2004). *Einführung in die Medienökonomie.* Konstanz: UVK.

Bieber, C. (2013). Partizipation und Transparenz, in: M. J. Eumann, F. Gerlach, T. Rößner & M. Stadelmaier (Hrsg.), *Medien, Netz und Öffentlichkeit. Impulse für die digitale Gesellschaft* (S. 55–66). Essen: Klartext Verlag.

Blöbaum, B. (1994). *Journalismus als soziales System.* Opladen: Westdeutscher Verlag.

Blöbaum, B. (2004). Organisationen, Programme und Rollen. Die Struktur des Journalismus in systemtheoretischer Perspektive, in: M. Löffelholz (Hrsg.), *Theorien des Journalismus. Ein diskursives Handbuch* (2. Aufl.) (S. 2001–2215). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Blöbaum, B. (2013a). Redaktionelle Strukturen, in: G. Bentele, H.-B. Brosius & O. Jarren (Hrsg.), *Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft* (2. Aufl.) (S. 292). Wiesbaden: Springer VS.

Blöbaum, B. (2013b). Redaktionsstatut, in: G. Bentele, H.-B. Brosius & O. Jarren (Hrsg.), *Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft* (2. Aufl.) (S. 293–294). Wiesbaden: Springer VS.

Blöbaum, B., Kutscha, A., Bonk, S. & Karthaus, A. (2011). Immer mehr und immer schneller – Journalistische Handlungen in innovativen Redaktionsstrukturen, in: J. Wolling, A. Will & C. Schumann (Hrsg.), *Medieninnovationen. Wie Medienentwicklungen die Kommunikation in der Gesellschaft verändern* (S. 43–60). Konstanz: UVK.

Borden, S. L. (2012). Press Apologias: A new paradigm for the new transparency. *Journal of Mass Media Ethics, 27* (1), 15–30.

Branahl, U. (2009). *Medienrecht* (6. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Branahl, U. (2013). Tendenzschutz, in: G. Bentele, H.-B. Brosius & O. Jarren (Hrsg.), *Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft* (2. Aufl.) (S. 340). Wiesbaden: Springer VS.

Breunig, C., Hofsümmer, K.-H. & Schröter, C. (2014). Funktionen und Stellenwert der Medien – das Internet im Kontext von TV, Radio und Zeitung. *Media Perspektiven* (3), 122–144.

Bruhn, M. (2009). *Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen* (5. Aufl.). München: Vahlen.

Bruhn, M. (2010). *Marketing* (10. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Bruhn, M. (2011). *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen* (8. Aufl.). Heidelberg: Springer.

Bruns, A. (2009). Vom Gatekeeping zum Gatewatching. Modelle der journalistischen Vermittlung im Internet, in: C. Neuberger, C. Nuernbergk & M. Rischke (Hrsg.), *Journalismus im Internet. Profession – Partizipation – Technisierung* (S. 107–128). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bucher, H.-J. (2003). Journalistische Qualität und Theorien des Journalismus, in: H.-J. Bucher & K.-D. Altmeppen (Hrsg.), *Qualität im Journalismus. Grundlagen – Dimensionen – Praxismodelle* (S. 11–34). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Burkart, R. (1993). Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit – Ein Transformationsversuch der Theorie des kommunikativen Handelns, in: G. Bentele & M. Rühl (Hrsg.), *Theorien öffentlicher Kommunikation. Problemfelder, Positionen, Perspektiven* (S. 218–227). München: Ölschläger.

Burkhardt, S. (2009). *Praktischer Journalismus.* München: Oldenbourg.

Buschow, C., Dürrenberg, C. & Winter, C. (2011). Change Management in Tageszeitungsredaktionen, in: J. Wolling, A. Will & C. Schumann (Hrsg.), *Medieninnovationen. Wie Medienentwicklungen die Kommunikation in der Gesellschaft verändern* (S. 195–210). Konstanz: UVK.

Coleman, J. S. (1982). Systems of trust. A rough theoretical framework. *Angewandte Sozialforschung, 10* (3), 277–299.

Craft, S. & Heim, K. (2009). Transparency in Journalism: Meanings, Merits an Risks, in: L. Wilkins & C. G. Christians (Hrsg.), *The Handbook of Mass Media Ethics* (S. 217–228). New York: Routledge.

Dahinden, U. & Trappel, J. (2010). Mediengattungen und Medienformate, in: H. Bonfadelli, O. Jarren & G. Siegert (Hrsg.), *Einführung in die Publizistikwissenschaft* (3. Aufl.) (S. 433–475). Bern: Haupt / UTB.

Delmenhorster Kreisblatt. (2009). *Publizistische Grundsätze*. http://www.dk-online.de/csp/mediapool/sites/DKOnline/assets/pdf/publizistische_grundsaetze_dk.pdf. Zugegriffen: 15.07.2014.

Dernbach, B. (2005). Was schwarz auf weiß gedruckt ist… Vertrauen in Journalismus, Medien und Journalisten, in: B. Dernbach & M. Meyer (Hrsg.), *Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Interdisziplinäre Perspektiven* (S. 135–154). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Deters, J. (2002). Medienmanagement als Personal- und Organisationsmanagement, in: M. Karmasin & C. Winter (Hrsg.), *Grundlagen des Medienmanagements* (2. Aufl.) (S. 93–113). München: W. Fink Verlag.

Deutinger, G. (2013). *Kommunikation im Change. Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen.* Berlin und Heidelberg: Springer.

Deutscher Presserat. (13.03.2013). *Publizistische Grundsätze (Pressekodex). Richtlinien für die publizistische Arbeit nach den Empfehlungen des Deutschen Presserates*.

Diekmann, A. (2008). *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. (19. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Dillerup, R. & Stoi, R. (2008). *Unternehmensführung*. (2. Aufl.). München: Vahlen.

Dollinger, K. (2006). *Ganzheitliches Qualitätsmanagement in Medienunternehmen.* Dissertation. Friedrich-Alexander Universität, Erlangen.

Donsbach, W. (1987). Journalismusforschung in der BRD, in: J. Wilke (Hrsg.), *Zwischenbilanz der Journalistenausbildung* (S. 105–142). München: UVK.

Donsbach, W., Rentsch, M. & Schielicke, A.-M. (2009). *Entzauberung eines Berufes. Was die Deutschen vom Journalismus erwarten und wie sie enttäuscht werden.* Hrsgg. v. Institut zur Förderung des publizistischen Nachwuchses e.V. Konstanz: UVK.

Elia, C. (2007). Vierzig Jahre Presseombudsmann. Wer sind die Leserschaftsanwälte und wie kommunizieren Sie? Eine vergleichende Analyse. *Zeitschrift für Kommunikationsökologie und Medienethik, 9* (1), 100–105.

Evers, H. (2003). Der Zeitungs-Ombudsmann: Möglichkeiten und Beschränkungen. www.dfjv.de/uploads/tx…/64--evers_zeitungsombudsmann.pdf. Zugegriffen: 03.07.2012.

Evers, H. & Eberwein, T. (2011). Can a million toothless tigers make a difference? Potentials and pitfalls of web-based accountability processes in German journalism. http://www.mediaact.eu/fileadmin/user_upload/WP4/WP4_Germany.pdf. Zugegriffen: 15.07.2014.

Fellsches, J. & Stekeler-Weithofer, P. (2010). Wahrhaftigkeit, in: H. J. Sandkühler (Hrsg.), *Enzyklopädie Philosophie* (S. 2925–2927). Hamburg: Felix Meiner.

Fengler, S. (2002). *Medienjournalismus in den USA*. Konstanz: UVK.

Fengler, S. (2003). Holding The News Media Accountable: A Study of Media Reporters and Media Critics in the United States. *Journalism & Mass Communication Quarterly, 80* (4), 818–832.

Fengler, S. (2008). Media WWWatchdogs? Die Rolle von Blogs für die Medienkritik in den USA, in: T. Quandt & W. Schweiger (Hrsg.), *Journalismus online – Partizipation oder Profession?* (S. 157–171). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Fengler, S., Bettels, T., Sträter, A. & Trilling, M. (2011a). Die Illusion von Transparenz. *Message. Internationale Zeitschrift für Journalismus* (3), 82–85.

Fengler, S., Bettels, T., Sträter, A. & Trilling, M. (2011b). Mogelpackung im WWW? Wie europäische Medien ihr Publikum online an redaktionellen Prozessen teilhaben lassen – Ergebnisse einer international vergleichenden Studie. http://www.brost.org/uploads/media/Mogelpackung_im_WWW.pdf. Zugegriffen: 15.07. 2014.

Fengler, S., Eberwein, T., Leppik-Bork, T., Lönnendonker, J. & Pies, J. (2011). Medieninnovationen – neue Chancen für die Medienselbstkontrolle? Erste Ergebnisse einer international vergleichenden Studie, in: J. Wolling, A. Will & C. Schumann (Hrsg.), *Medieninnovationen. Wie Medienentwicklungen die Kommunikation in der Gesellschaft verändern* (S. 159–176). Konstanz: UVK.

Fengler, S. & Ruß-Mohl, S. (2005). *Der Journalist als Homo oeconomicus.* Konstanz: UVK.

Fiske, J. (2003 / engl. Original 1989). *Lesarten des Populären.* Wien: Löcker.

Fröhlich, R. (2008). Die Problematik der PR-Definition(en), in: G. Bentele, R. Fröhlich & P. Szyska (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln* (2. Aufl.) (S. 95–109). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Funk, F. (2006). *Redaktionelles Marketing.* Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.

General-Anzeiger. (2010). *Der GA-Newsroom*. Verlagsbeilage vom 08.12.2010 (siehe pdf-Datei im Anhang, Beispiel 7).

Gerpott, T. J. (2006). Wettbewerbsstrategien – Überblick, Systematik und Perspektiven, in: C. Scholz (Hrsg.), *Handbuch Medienmanagement* (S. 305–355). Berlin und Heidelberg: Springer.

Giddens, A. (1984). *The constitution of society: outline of the theory of structuration.* Berkeley: Univ. of California Press.

Giddens, A. (1997). *Die Konstitution der Gesellschaft: Grundzüge einer Theorie der Strukturierung* (3. Aufl.). Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Gläser, M. (2014). *Medienmanagement.* (3. Aufl.) München: Vahlen.

Göbel, E. (2002). *Neue Institutionenökonomik. Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendungen.* Stuttgart: Lucius & Lucius.

Graf-Szczuka, K. (2006). Typisch Leser! Wie man die Leserschaft durch Typologien beschreibt, in: G. Rager, K. Graf-Szczuka, G. Hassemer & S. Süper (Hrsg.), *Zeitungsjournalismus. Empirische Leserschaftsforschung* (S. 270–280). Konstanz: UVK.

Groenhart, H. (2010). Wenn der Chef sich rechtfertigt. *Message. Internationale Zeitschrift für Journalismus* (1), 66–68.

Grüner, U. & Sauer, C. (2010). *Qualitätsmanagement in Redaktionen. Ein Coaching-Buch für Chefs & solche, die es werden.* Norderstedt: Books on Demand GmbH.

Grunig, J. E. & Grunig, L. A. (1992). Models of Public Relations and Communication, in: J. E. Grunig (Hrsg.), *Excellence in Public Relations and Communication Management* (S. 285–325). Hillsdale (NJ): Erlbaum.

Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations.* New York: CBS College Publishing.

Grupe, S. (2011). *Public Relations. Ein Wegweiser für die PR-Praxis.* Berlin Heidelberg: Springer.

Gumpp, G. B. & Wallisch, F. (1995). *ISO 9000 entschlüsselt.* Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.

Habermas, J. (2007, 16. Mai). Keine Demokratie kann sich das leisten. *Süddeutsche Zeitung*.

Hagen, L. M. (1995). *Informationsqualität von Nachrichten. Meßmethoden und ihre Anwendung auf die Dienste von Nachrichtenagenturen.* Opladen: Westdeutscher Verlag.

Hagen, L. M. (2013). Nachrichtenfaktoren, in: G. Bentele, H.-B. Brosius & O. Jarren (Hrsg.), *Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft* (2. Aufl.) (S. 240–241). Wiesbaden: Springer VS.

Haller, M. (2008). *Recherchieren*. (7. Aufl.). Konstanz: UVK.

Handstein, H. (2010). *Qualität im lokalen Zeitungsjournalismus. Theoretischer Entwurf und empirische Fallstudie.* München: AVM.

Hassemer, G. & Rager, G. (2006). Das Bessere als Feind des Guten – Qualität in der Tageszeitung, in: G. Rager, K. Graf-Szczuka, G. Hassemer & S. Süper (Hrsg.), *Zeitungsjournalismus. Empirische Leserschaftsforschung* (S. 19–26). Konstanz: UVK.

Hayes, A. S., Singer, J. B. & Ceppos, J. (2007). Shifting Roles, Enduring Values: The Credible Journalist in a Digital Age. *Journal of Mass Media Ethics, 22* (4), 262–279.

Heikkilä, H., Domingo, D., Pies, J., Glowacki, M., Kus, M. & Baisnée, O. (2012). Media accountability goes online. A transnational study on emerging practices and innovations. http://www.mediaact.eu/fileadmin/user_upload/WP4_Outcomes/WP4_Report.pdf. Zugegriffen: 15.07.2014.

Heinrich, J. (1996). Qualitätswettbewerb und/oder Kostenwettbewerb im Mediensektor? *Rundfunk und Fernsehen, 44* (2), 165–184.

Heinrich, J. (2001). *Medienökonomie. Band 1: Mediensystem, Zeitung, Zeitschrift, Anzeigenblatt*. (2. Aufl.). Opladen: Westdeutscher Verlag.

Heinrich, J. (2002). Medienökonomie, in: G. Siegert (Hrsg.), *Medienökonomie in der Kommunikationswissenschaft. Bedeutung, Grundfragen und Entwicklungsperspektiven.* Manfred Knoche zum 60. Geburtstag (S. 47–55). Münster: LIT.

Held, B. & Ruß-Mohl, S. (2005). Qualitätsmanagement als Mittel der Erfolgssicherung, in: C. Fasel (Hrsg.), *Qualität und Erfolg im Journalismus* (S. 49–63). Konstanz: UVK.

Hermes, S. (2006). *Qualitätsmanagement in Nachrichtenredaktionen.* Köln: Herbert von Halem Verlag.

Hess, C. (2003). *Determinanten im Lesermarketing regionaler Tageszeitungen in Deutschland und den Niederlanden.* Dissertation. Universität Amsterdam.

Hill, W., Fehlbaum, R. & Ulrich, P. (1994). *Organisationslehre 1. Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme.* Bern – Stuttgart – Wien: Verlag Paul Haupt.

Hohlfeld, R. (2003). Objektivierung des Qualitätsbegriffs. Ansätze zur Bewertung von Fernsehqualität, in: H.-J. Bucher & K.-D. Altmeppen (Hrsg.), *Qualität im Journalismus. Grundlagen – Dimensionen – Praxismodelle* (S. 203–221). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Hovland, C. I., Janis, I. L. & Kelley, H. H. (1953). *Communication and persuasion. Psychological studies of opinion change.* New Haven: Yale University Press.

Hungenberg, H. & Wulf, T. (2011). *Grundlagen der Unternehmensführung* (4. Aufl.). Heidelberg: Springer.

IFRA (Darmstadt). (2007a). *Reorganisation in der Redaktion: Change-Management-Grundlagen*. Ifra Special Report (4).

IFRA (Darmstadt). (2007b). *Crossmediale Redaktionen in Deutschland*. Ifra Special Report (7).

IFRA (Darmstadt). (2008). *Der Weg des Daily Telegraph zur Konvergenz*. Ifra Special Report (2).

Jandura, O. & Brosius, H.-B. (2011). Wer liest sie (noch)? Das Publikum der Qualitätszeitungen, in: R. Blum, H. Bonfadelli, K. Imhof & O. Jarren (Hrsg.), *Krise der Leuchttürme öffentlicher Kommunikation. Vergangenheit und Zukunft der Qualitätsmedien* (S. 195–206). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Jarren, O. (2010). Medien als Organisation – Medien als soziale Systeme, in: H. Bonfadelli, O. Jarren & G. Siegert (Hrsg.), *Einführung in die Publizistikwissenschaft* (3. Aufl.) (S. 137–160). Bern: Haupt / UTB.

Jarren, O. & Röttger, U. (2008). Public Relations aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht, in: G. Bentele, R. Fröhlich & P. Szyska (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln* (2. Aufl.) (S. 19–36). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Jarren, O. & Röttger, U. (2009). Steuerung, Reflexierung und Interpenetration: Kernelemente einer strukurationstheoretisch begründeten PR-Theorie, in: U. Röttger (Hrsg.), *Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung* (2. Aufl.) (S. 29–49). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Jonscher, N. (1995). *Lokale Publizistik. Theorie und Praxis der örtlichen Berichterstattung.* Opladen: Westdeutscher Verlag.

Jung, R. H., Bruck, J. & Quarg, S. (2008). *Allgemeine Managementlehre*. (3. Aufl.). Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Kamber, E. & Imhof, K. (2011). Qualitätsmedien sind Wissensvermittler, in: R. Blum, H. Bonfadelli, K. Imhof & O. Jarren (Hrsg.), *Krise der Leuchttürme öffentlicher Kommunikation. Vergangenheit und Zukunft der Qualitätsmedien* (S. 131–149). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kappe, P. (2011). *Vertrautheit und Gewohnheit. Die Bindung an die Tageszeitung.* Eine Abbestellerstudie. Essen: Klartext.

Karlsson, M. (2010). Rituals of Transparency. Evaluating online news outlets' uses of transparency rituals in the United States, United Kingdom and Sweden. *Journalism Studies, 11* (4), 537–545.

Keese, C. (2009). Innovationen im Redaktionsmanagement I: Newsrooms als Marktplätze für neue Ideen, in: S. Fengler & S. Kretzschmar (Hrsg.), *Innovationen für den Journalismus* (S. 17–24). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Keller, D. (1998): Zur wirtschaftlichen Lage der deutschen Zeitungen, in: Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger (BDZV) (Hrsg.), *Zeitungen '98* (S. 18–93). Bonn: ZV Zeitungs-Verlags Service GmbH.

Keller, D. & Eggert, C. (2013). Ein starkes Medium – Zur wirtschaftlichen Lage der deutschen Zeitungen, in: Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger (BDZV) (Hrsg.), *Zeitungen 2013/2014* (S. 21–96). Berlin: ZV Zeitungs-Verlags Service GmbH.

Kiefer, M. L. (2010). *Journalismus und Medien als Institutionen.* Konstanz: UVK.

Kieser, A. & Walgenbach, P. (2007). *Organisation* (5. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Klenk, V. (2009). Corporate Transparency. Erfolgreich handeln im Glashaus, in: V. Klenk & D. J. Hanke (Hrsg.), *Corporate Transparency. Wie Unternehmen im Glashaus-Zeithalter Wettbewerbsvorteile erzielen* (S. 16–41). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.

Kohring, M. (2004a). Journalismus als soziales System, in: M. Löffelholz (Hrsg.), *Theorien des Journalismus. Ein diskursives Handbuch* (2. Aufl.) (S. 185–200). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kohring, M. (2004b). *Vertrauen in Journalismus. Theorie und Empirie.* Konstanz: UVK.

Kopp, M. & Schönhagen, P. (2008). Die Laien kommen! Wirklich? Eine Untersuchung zum Rollenselbstbild sogenannter Bürgerjournalistinnen und Bürgerjournalisten, in: T. Quandt & W. Schweiger (Hrsg.), *Journalismus online – Partizipation oder Profession?* (S. 79–94). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kovach, B. & Rosenstiel, T. (2007). *The elements of journalism. What newspeople should know and the public should expect.* New York: Three Rivers Press.

Kretzschmar, S., Möhring, W. & Timmermann, L. (2009). *Lokaljournalismus.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Landmeier, C. & Daschmann, G. (2011). Im Seichten kann man nicht ertrinken? Boulevardisierung in der überregionalen deutschen Qualitätspresse, in: R. Blum, H. Bonfadelli, K. Imhof & O. Jarren (Hrsg.), *Krise der Leuchttürme öffentlicher Kommunikation. Vergangenheit und Zukunft der Qualitätsmedien* (S. 177–191). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Lasica, J. D. (12.07.2004). Transparency begets trust in the blogosphere. http://www.jdlasica.com/2004/07/12/transparency-begets-trust-in-the-ever-expanding-blogosphere/. Zugegriffen: 15.07.2014.

Lauer, T. (2010). *Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren.* Berlin und Heidelberg: Springer.

Leipziger, J. W. (2009). *Konzepte entwickeln. Handfeste Anleitungen für bessere Kommunikation*. (3. Aufl.). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.

Löffelholz, M. (2004). Einführung in die Journalismustheorie. Theorien des Journalismus. Eine historische, metatheoretische und synoptische Einführung, in: M. Löffelholz

(Hrsg.), *Theorien des Journalismus. Ein diskursives Handbuch* (2. Aufl.) (S. 17–63). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Löffelholz, M., Quandt, T. & Thomas, T. (2004). Sozialintegrative und kulturorientierte Ansätze der Journalismustheorie, in: M. Löffelholz (Hrsg.), *Theorien des Journalismus. Ein diskursives Handbuch* (2. Aufl.) (S. 259–262). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Luhmann, N. (1997). *Die Gesellschaft der Gesellschaft.* Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luhmann, N. (2000). *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität* (4. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.

Lünenborg, M. (2013). Boulevardisierung, in: G. Bentele, H.-B. Brosius & O. Jarren (Hrsg.), *Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft* (2. Aufl.) (S. 33). Wiesbaden: Springer VS.

Lungmus, M. (2008). Die Axt im Westen. *Journalist, 58* (12), 20–24.

Lutz, K.-J. (2005). Wege aus der Anzeigenflaute. Die Zusatzgeschäfte der Süddeutschen Zeitung, in: M. Schröder & A. Schwanebeck (Hrsg.), *Zeitungszukunft. Zukunftszeitung. Der schwierige Gang der Tagespresse in die Informationsgesellschaft des 20. Jahrhunderts* (S. 155–161). München: Verlag Reinhard Fischer.

Machill, M., Beiler, M. & Zenker, M. (2008). *Journalistische Recherche im Internet. Bestandsaufnahme journalistischer Arbeitsweisen in Zeitungen, Hörfunk, Fernsehen und Online.* Berlin: Vistas.

Maier, M. (2002). Medienmanagement als strategisches Management, in: M. Karmasin & C. Winter (Hrsg.), *Grundlagen des Medienmanagements* (2. Aufl.) (S. 59–92). München: W. Fink.

Maletzke, G. (1963). *Psychologie der Massenkommunikation.* Hamburg: Verlag Hans-Bredow-Institut.

Malik, M. (2004). *Journalismusjournalismus.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Mast, C. (2013). *Unternehmenskommunikation*. (5. Aufl.). Konstanz und München: UVK.

McQuail, D. (1992). *Media Performance. Mass Communication and the Public Interest.* London: Sage.

Meckel, M. (1999). *Redaktionsmanagement. Ansätze aus Theorie und Praxis.* Opladen: Westdeutscher Verlag.

MediaAcT – Media Accountability and Transparency in Europe (2012). Best Practice Guidebook. http://www.mediaact.eu/fileadmin/user_upload/Guidebook/Best_Practice_Guidebook_new.pdf. Zugegriffen: 15.07.2014.

Meffert, H., Burmann, C. & Kirchgeorg, M. (2008). *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*. (10. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Meier, C. (2011). Euphorie, Ernüchterung, Professionalisierung – Der lange Weg zum App-Erfolg, in: Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger (BDZV) (Hrsg.), *Zeitungen 2011/12* (S. 141–158). Berlin: ZV Zeitungs-Verlags Service GmbH.

Meier, K. (2002). *Ressort, Sparte, Team. Wahrnehmungsstrukturen und Redaktionsorganisation im Zeitungsjournalismus.* Konstanz: UVK.

Meier, K. (2003). Qualität im Online-Journalismus, in: H.-J. Bucher & K.-D. Altmeppen (Hrsg.), *Qualität im Journalismus. Grundlagen - Dimensionen - Praxismodelle* (S. 247–266). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Meier, K. (2006). Newsroom, Newsdesk, crossmediales Arbeiten. Neue Modelle der Redaktionsorganisation und ihre Auswirkung auf die journalistische Qualität., in: S. Weischenberg, W. Loosen & M. Beuthner (Hrsg.), *Medien-Qualitäten. Öffentliche Kommunikation zwischen ökonomischem Kalkül und Sozialverantwortung* (S. 203–222). Konstanz: UVK.

Meier, K. (2008). Wachstumsmotor. Multimediale Newsrooms in Europa. *epd medien* (31), 5–12.

Meier, K. (2011). *Journalistik*. (2. Aufl.). UVK: Konstanz.

Meier, K. & Reimer, J. (2011). Transparenz im Journalismus. Instrumente, Konfliktpotentiale, Wirkung. *Publizistik, 56* (2), 133–155.

Meyer, K. (2005). *Crossmediale Kooperation von Print- und Online-Redaktionen bei Tageszeitungen in Deutschland.* München: Herbert Utz.

Miebach, B. (2010). *Soziologische Handlungstheorie* (3. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Möllmann, B. (1998). *Redaktionelles Marketing bei Tageszeitungen.* München: Reinhard Fischer.

Moss, C. (1998). *Die Organisation der Zeitungsredaktion.* Opladen: Westdeutscher Verlag.

Nawratil, U. (1999). Glaubwürdigkeit als Faktor im Prozess medialer Kommunikation, in: P. Rössler & W. Wirth (Hrsg.), *Glaubwürdigkeit im Internet. Fragestellungen, Modelle, empirische Befunde* (S. 15–31). München: Reinhard Fischer.

Neuberger, C. (1996). *Journalismus als Problembearbeitung. Objektivität und Relevanz in der öffentlichen Kommunikation.* Konstanz: UVK.

Neuberger, C. (1997). Was das Publikum wollen könnte. Autonome und repräsentative Bewertung journalistischer Leistungen, in: Weßler, Hartmut, C. Matzen, O. Jarren & U. Hasebrink (Hrsg.), *Perspektiven der Medienkritik. Die gesellschaftliche Auseinandersetzung mit öffentlicher Kommunikation in der Mediengesellschaft* (S. 171–184). Opladen: Westdeutscher Verlag.

Neuberger, C. (2003a). Zeitung und Internet, in: C. Neuberger & J. Tonnemacher (Hrsg.), *Online – die Zukunft der Zeitung? Das Engagement deutscher Tageszeitungen im Internet* (2. Aufl.) (S. 16–109). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Neuberger, C. (2003b). Strategien deutscher Tageszeitungen im Internet. Ein Forschungsüberblick, in: C. Neuberger & J. Tonnemacher (Hrsg.), *Online – die Zukunft der Zeitung? Das Engagement deutscher Tageszeitungen im Internet* (2. Aufl.) (S. 152–213). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Neuberger, C. (2005). Strategieoptionen der Tageszeitungen im Internet, in: C. Fasel (Hrsg.), *Qualität und Erfolg im Journalismus* (S. 155–182). Konstanz: UVK.

Neuberger, C. (2008). Die Allgegenwart des Widerspruchs. Paradoxien der Kommunikation, Rezeption und Vermittlung im Medienwandel, in: B. Pörksen, W. Loosen & A. Scholl (Hrsg.), *Paradoxien des Journalismus. Theorie – Empirie – Praxis* (S. 37–61). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Neuberger, C. (2009). Internet, Journalismus und Öffentlichkeit, in: C. Neuberger, C. Nuernbergk & M. Rischke (Hrsg.), *Journalismus im Internet. Profession – Partizipation – Technisierung* (S. 19–105). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Neuberger, C. (2011). *Definition und Messung publizistischer Qualität im Internet. Herausforderungen des Drei-Stufen-Tests*. Berlin: Vistas.

Neuberger, C. (2014). Die Identität und Qualität des Journalismus im Internet aus der Sicht des Publikums, in: W. Loosen & M. Dohle (Hrsg.), *Journalismus und (sein) Publikum* (S. 229–251). Wiesbaden: Springer VS.

Neuberger, C., Nuernbergk, C. & Rischke, M. (2009). Journalismus im Internet: Zwischen Profession, Partizipation und Technik. *Media Perspektiven* (4), 174–188.

Neuberger, C. & Wendelin, M. (2012). Mehr Transparenz im Netz? Öffentlichkeit als Raum der Wahrnehmung und (Meta-)Kommunikation, in: N. Springer, J. Raabe, H. Haas & W. Eichhorn (Hrsg.), *Medien und Journalismus im 21. Jahrhundert.* Konstanz: UVK.

Newspaper Association of America. (2012). Newspaper Circulation Volume. http://www.naa.org/Trends-and-Numbers/Circulation-Volume/Newspaper-Circulation-Volume.aspx. Zugegriffen: 15.07. 2014.

Nohr, H. (2013). Zeitungen auf der Suche nach digitalen Geschäftsmodellen, in: B. Schwarzer & S. Spitzer (Hrsg.), *Zeitungsverlage im digitalen Wandel. Aktuelle Entwicklungen auf dem deutschen Zeitungsmarkt* (S. 11–50). Baden-Baden: Nomos.

Offe, C. (2001). Wie können wir unseren Mitbürgern vertrauen?, in: M. Hartmann & C. Offe (Hrsg.), *Vertrauen. Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts* (S. 241–295). Frankfurt am Main: Campus.

O'Neill, O. (2002). *A Question of Trust.* Cambrigde: Cambridge University Press.

Ortmann, G. & Sydow, J. (2001). Strukturationstheorie als Metatheorie des strategischen Managements – Zur losen Integration der Paradigmenvielfalt, in: G. Ortmann & J. Sydow (Hrsg.), *Strategie und Strukturation. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen* (S. 421–447). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Ortmann, G., Sydow, J. & Türk, K. (2000). Organisation, Strukturation, Gesellschaft. Die Rückkehr der Gesellschaft in die Organisationstheorie, in: G. Ortmann, J. Sydow & K. Türk (Hrsg.), *Theorien der Organisation* (2. Aufl.) (S. 15–34). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Ortmann, G., Sydow, J. & Windeler, A. (2000). Organisation als reflexive Strukturation, in: G. Ortmann, J. Sydow & K. Türk (Hrsg.), *Theorien der Organisation* (2. Aufl.) (S. 315–354). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Osterloh, M. & Grand, S. (2000). Die Theorie der Strukturation als Metatheorie der Organisation?, in: G. Ortmann, J. Sydow & K.Türk (Hrsg.), *Theorien der Organisation* (2. Aufl.) (S. 355–359). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Pfetsch, B. & Bossert, R. (2013). Öffentliche Meinung, in: G. Bentele, H.-B. Brosius & O. Jarren (Hrsg.), *Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft* (2. Aufl.) (S. 249–250). Wiesbaden: Springer VS.

Phillips, A. (2010). Transparency and the new ethics of journalism. *Journalism Practice, 4* (3), 373–382.

Picot, A., Dietl, H. & Franck, E. (2008). *Organisation. Eine ökonomische Perspektive* (5. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Plaisance, P. L. (2007). Transparency: An Assessment of the Kantian Roots of a Key Element in Media Ethics Practice. *Journal of Mass Media Ethics, 22* (2&3), 187–207.

Pörksen, B., Loosen, W. & Scholl, A. (2008). Paradoxien des Journalismus. Einführung und Begriffserklärung, in: B. Pörksen, W. Loosen & A. Scholl (Hrsg.), *Paradoxien des Journalismus. Theorie – Empirie – Praxis* (S. 17–36). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Pöttker, H. (1999). Öffentlichkeit als Folgentransparenz. Über ein Regulierungsproblem der modernen Gesellschaft und das Lösungspotential des Journalismus, in: K. Imhof, O. Jarren & R. Blum (Hrsg.), *Steuerungs- und Regelungsprobleme in der Informationsgesellschaft* (S. 232–246). Opladen: Westdeutscher Verlag.

Pöttker, H. (2000). Kompensation von Komplexität. Journalismustheorie als Begründung journalistischer Qualitätsmaßstäbe, in: M. Löffelholz (Hrsg.), *Theorien des Journalismus. Ein diskursives Handbuch* (1. Aufl.) (S. 375–390). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Pöttker, H. (2005). Der Deutsche Presserat und seine Kritiker. Plädoyer für eine transparente Selbstkontrolle des Journalismus., in: A. Baum, W. R. Langenbucher, H. Pöttker & C. Schicha (Hrsg.), *Handbuch Medienselbstkontrolle* (S. 125–131). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Pöttker, H. (2007). Recherche – chronisches Defizit des Journalismus. Die INA bemüht sich um Ausgleich, in: H. Pöttker & C. Schulzki-Haddouti (Hrsg.), *Vergessen? Verschwiegen? Verdrängt? 10 Jahre "Initiative Nachrichtenaufklärung"* (S. 15–23). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Pöttker, H. (2010). Zur Bedeutung des Sprachgebrauchs im Journalistenberuf, in: J. Kurz, D. Müller, J. Pötschke, H. Pöttker & M. Gehr (Hrsg.), *Stilistik für Journalisten* (2. Aufl.) (S. 9–21). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Pöttker, H. (2013). Öffentlichkeit oder Moral? Über den inneren Widerspruch des journalistischen Berufsethos am Beispiel des deutschen Pressekodex. *Publizistik, 58* (2), 121–139.

Preisendörfer, P. (2011). *Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen* (3. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Pürer, H. (2003). *Publizistik- und Kommunikationswissenschaft. Ein Handbuch.* Konstanz: UVK.

Quandt, T. (2002). Virtueller Journalismus im Netz? Eine strukturationstheoretische Annäherung an das Handeln in Online-Redaktionen, in: A. Baum & S. J. Schmidt (Hrsg.), *Fakten und Fiktionen. Über den Umgang mit Medienwirklichkeiten* (S. 233–253). Konstanz: UVK.

Raabe, J. (2013a). Boulevardpresse, in: G. Bentele, H.-B. Brosius & O. Jarren (Hrsg.), *Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft* (2. Aufl.) (S. 33–34). Wiesbaden: Springer VS.

Raabe, J. (2013b). Tageszeitung, in: G. Bentele, H.-B. Brosius & O. Jarren (Hrsg.), *Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft* (2. Aufl.) (S. 335–336). Wiesbaden: Springer VS.

Rau, H. (2000). *Redaktionsmarketing. Journalismus als Planungsfaktor in der Positionierung regionaler Tageszeitungen.* Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag (DUW).

Rau, H. (2007). *Qualität in einer Ökonomie der Publizistik. Betriebswirtschaftliche Lösungen für die Redaktion.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Reinemann, C. (2007). Subjektiv rationale Akteure: Das Potenzial handlungstheoretischer Erklärungen für die Journalismusforschung, in: K.-D. Altmeppen, T. Hanitzsch & C. Schlüter (Hrsg.), *Journalismustheorie: Next Generation. Soziologische Grundlegung und theoretische Innovation* (S. 47–67). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Remer, A. & Hucke, P. (2007). *Grundlagen der Organisation.* Stuttgart: W. Kohlhammer.

Reus, G. (1998). Der Fuchs im Hühnerhaus. Journalistik als Sozialwissenschaft mit kulturellem Gewissen. *Publizistik, 43* (3), 250–259.

Riefler, K. (2009). *Hyperlokale Verlagsstrategien: Fallbeispiele, Erlösmodelle, Erfolgsfaktoren.* Berlin: BDZV.

Rinsdorf, L. (2011). Vom Zugewinn der Marken: Potenziale überregionaler Qualitätszeitungen auf dem Nutzermarkt und ihre Voraussetzungen, in: R. Blum, H. Bonfadelli, K. Imhof & O. Jarren (Hrsg.), *Krise der Leuchttürme öffentlicher Kommunikation. Vergangenheit und Zukunft der Qualitätsmedien* (S. 221–238). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Röttger, U., Preusse, J. & Schmitt, J. (2011). *Grundlagen der Public Relations. Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Rühl, M. (1979). *Die Zeitungsredaktion als organisiertes soziales System* (2. Aufl.). Freiburg: Universitätsverlag Freiburg Schweiz.

Ruisinger, D. & Jorzik, O. (2013). *Public Relations. Leitfaden für ein modernes Kommunikationsmanagement*. (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Rupar, V. (2006). How did you find that out? Transparency of the Newsgathering Process and the Meaning of News. *Journalism Studies, 7* (1), 127–143.

Ruß-Mohl, S. (1994). *Der I-Faktor. Qualitätssicherung im amerikanischen Journalismus. Modell für Europa?* Osnabrück: Verlag A. Fromm.

Ruß-Mohl, S. (2001). Benchmarking. Transparenz und Interaktivität bei führenden amerikanischen Zeitungen, in: H. J. Kleinsteuber (Hrsg.), *Aktuelle Medientrends in den USA. Journalismus, politische Kommunikation und Medien im Zeitalter der Digitalisierung* (S. 109–125). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Ruß-Mohl, S. (2008). Das Gesetz der Omertà. Über das Paradigma der Ökonomik und den Scheinwiderspruch von Qualität und Quote, in: B. Pörksen, W. Loosen & A. Scholl (Hrsg.), *Paradoxien des Journalismus. Theorie – Empirie – Praxis* (S. 101–121). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Ruß-Mohl, S. (2009). *Kreative Zerstörung. Niedergang und Neuerfindung des Zeitungsjournalismus in den USA.* Konstanz: UVK.

Ruß-Mohl, S. (2011). Wie der Journalismus im Bermuda-Dreieck verschwindet, in: M. Schröder & A. Schwanebeck (Hrsg.), *Qualität unter Druck. Journalismus im Internet-Zeitalter* (S. 85–98). Baden-Baden: Nomos.

Saxer, U. (2000). Zur Journalismus-Qualitätsdiskussion, in: B. Held & S. Ruß-Mohl (Hrsg.), *Qualität durch Kommunikation sichern. Vom Qualitätsmanagement zur Qualitätskultur. Erfahrungsberichte aus Industrie, Dienstleistung und Medienwirtschaft* (S. 188–215). Frankfurt am Main: FAZ-Institut.

Saxer, U. & Kull, H. (1981). *Publizistische Qualität und journalistische Ausbildung.* Zürich: Publizistisches Seminar der Universität.

Schanz, G. (1982). *Organisationsgestaltung.* München: Franz Vahlen.

Schatz, H. & Schulz, W. (1992). Qualität von Fernsehprogrammen: Kriterien und Methoden zur Beurteilung von Programmqualität im dualen Fernsehsystem. *Media Perspektiven* (11), 690–712.

Schenk, M. (2009). Interpersonale Kommunikation, in: E. Noelle-Neumann, W. Schulz & J. Wilke (Hrsg.), *Fischer Lexikon Publizistik Massenkommunikation* (S. 65–80). Frankfurt am Main: S. Fischer.

Schimank, U. (2005). *Differenzierungen und Integration der modernen Gesellschaft. Beiträge zur akteurzentrierten Differenzierungstheorie 1.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Schimank, U. (2007). *Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie* (3. Aufl.). Weinheim und München: Juventa Verlag.

Scholl, A. & Weischenberg, S. (1998). *Journalismus in der Gesellschaft. Theorie, Methodologie und Empirie.* Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Schönbach, K. (2008). Das Prinzip der zuverlässigen Überraschung. Bürgerjournalismus und die Zukunft der traditionellen Nachrichtenmedien, in: B. Pörksen, W. Loosen & A. Scholl (Hrsg.), *Paradoxien des Journalismus. Theorie – Empirie – Praxis* (S. 503–511). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Schreyögg, G. (2008). *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung* (5. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Schreyögg, G. & Koch, J. (2007). *Grundlagen des Managements.* Wiesbaden: Gabler.

Schröter, D. (1995). *Qualität und Journalismus. Theoretische und praktische Grundlagen des journalistischen Handelns.* München: Reinhard Fischer.

Schulte-Zurhausen, M. (2005). *Organisation*. (4. Aufl.). München: Franz Vahlen.

Schulz, B. (2010). Eine Frage der Glaubwürdigkeit. *Message. Internationale Zeitschrift für Journalismus* (3), 90–93.

Schulz, W. (2009). Public Relations / Öffentlichkeitsarbeit, in: E. Noelle-Neumann, W. Schulz & J. Wilke (Hrsg.), *Fischer Lexikon Publizistik Massenkommunikation* (S. 565–592). Frankfurt am Main: S. Fischer.

Schulzki-Haddouti, C., Bunjes, M. & Jakob, G. (2009). Begrenzter Journalismus. Was beeinflusst die Entfaltung des Qualitätsjournalismus. http://www.mediendisput.de/downloads/Begrenzter Journalismus.pdf. Zugegriffen: 15.07.2014.

Schurz, G. (2006). *Einführung in die Wissenschaftstheorie.* Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft (WBG).

Schütz, A. & Luckmann, T. (1979). *Strukturen der Lebenswelt.* Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Schwarz, S. (2008). *Strukturation, Organisation und Wissen. Neue Perspektiven in der Organisationsberatung.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Schweer, M. K. W. & Thies, B. (2005). Vertrauen durch Glaubwürdigkeit – Möglichkeiten der (Wieder-)Gewinnung von Vertrauen aus psychologischer Perspektive, in: B. Dernbach & M. Meyer (Hrsg.), *Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Interdisziplinäre Perspektiven* (S. 47–63). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Scott, R. W. & Davis, G. F. (2007). *Organizations and Organizing. Rational, Natural and Open System Perspectives.* Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Seidenglanz, R. (2008). Aspekte der Medienglaubwürdigkeit: Definition, Abgrenzung und Bezugstypen, in: G. Bentele, *Objektivität und Glaubwürdigkeit: Medienrealität rekonstruiert. Herausgegeben und eingeleitet von Stefan Wehmeier, Howard Nothhaft und René Seidenglanz* (S. 35–61). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Siegert, G. (2001). *Medien Marken Management. Relevanz, Spezifika und Implikationen einer medienökonomischen Profilierungsstrategie.* München: Reinhard Fischer.

Siegert, G. (2002). Medienmanagement als Marketingmanagement, in: M. Karmasin & C. Winter (Hrsg.), *Grundlagen des Medienmanagements* (2. Aufl.) (S. 173–195). München: W. Fink.

Siegert, G. (2005). Medienmarken als Link zwischen Qualität und Profit, in: K.-U. Hellmann & R. Pichler (Hrsg.), *Ausweitung der Markenzone. Interdisziplinäre Zugänge zur Erforschung des Markenwesens* (S. 81–98). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Simons, A. (2011). *Journalismus 2.0.* Konstanz: UVK.

Singer, J. B. (2007). Contested autonomy. Professional and popular claims on journalistic norms. *Journalism Studies, 8* (1), 79–93.

Sjurts, I. (2004). Der Markt wird's schon richten? Medienprodukte, Medienunternehmen und die Effizienz des Marktprozesses, in: K.-D. Altmeppen & M. Karmasin (Hrsg.), *Medien und Ökonomie. Problemfelder der Medienökonomie* (S. 159–181). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Sjurts, I. (2005). *Strategien in der Medienbranche. Grundlagen und Fallbeispiele* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Smolkin, R. (2006). Too Transparent? *American Journalism Review, 28* (2), 17–23.

Stapf, I. (2005). Medienselbstkontrolle – Eine Einführung, in: A. Baum, W. R. Langenbucher, H. Pöttker & C. Schicha (Hrsg.), *Handbuch Medienselbstkontrolle* (S. 17–36). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Steinmann, H. & Schreyögg, G. (2005). *Management. Grundlagen der Unternehmensführung.* Konzepte – Funktionen – Fallstudien (6. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Steppacher, E. (2008). Mitreden, mitrecherchieren, mitvermarkten. Journalismus mit Rückkanal im Fall Natascha Kampusch, in: T. Quandt & W. Schweiger (Hrsg.), *Journalismus online – Partizipation oder Profession?* (S. 193–206). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Stolzenberg, K. & Heberle, K. (2013). *Change Management* (3. Aufl.). Berlin Heidelberg: Springer.

Süddeutscher Verlag. Unternehmensleitbild. http://www.sueddeutscher-verlag.de/info/facts/portrait. Zugegriffen: 15.07.2014.

Szyszka, P. (2008a). Analyse- und Entscheidungsmodell strategischer PR-Planung: Befunde und Entwurf, in: P. Szyszka & U.-M. Dürig (Hrsg.), *Strategische Kommunikationsplanung* (S. 37–73). Konstanz: UVK.

Szyszka, P. (2008b). Organisationsbezogene Ansätze, in: G. Bentele, R. Fröhlich & P. Szyszka (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln* (S. 161–176). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Szyszka, P. (2009). Organisation und Kommunikation. Integrativer Ansatz zu einer Theorie zu Public Relations und Public Relations-Management, in: U. Röttger (Hrsg.), *Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung* (2. Aufl.) (S. 135–150). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

taz.die tageszeutung. (2008). Redaktionsstatut. http://www.taz.de/!114802/. Zugegriffen: 15.07.2014.

Tschopp, L. (2008). Optimierung von PR-Konzeptionen: Befunde und Schlussfolgerungen, in: P. Szyszka & U.-M. Dürig (Hrsg.), *Strategische Kommunikationsplanung* (S. 75–89). Konstanz: UVK.

Vahs, D. (2009). *Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch* (7. Aufl.). Stuttgart: Schäffer Poeschel.

van Eimeren, B. & Ridder, C.-M. (2011). Trends in der Nutzung und Bewertung der Medien 1970 bis 2010. Ergebnisse der ARD/ZDF-Langzeitstudie Massenkommunikation. *Media Perspektiven* (1), 2–15.

Walgenbach, P. (2006). Die Strukturationstheorie, in: A. Kieser & M. Ebers (Hrsg.), *Organisationstheorien* (6. Aufl.) (S. 403–426). Stuttgart: Kohlhammer.

WAN-IFRA – World Association of Newspapers and News Publishers (2010). *Newsplex Special Report 02/2010*.

Weber, M. (1972). *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie* (5. Aufl.). Tübingen: Mohr.

Weder, F. (2008). Produktion und Reproduktion von Öffentlichkeit: Über die Möglichkeiten, die Strukturationstheorie von Anthony Giddens für die Kommunikationswissenschaft nutzbar zu machen, in: C. Winter, A. Hepp & F. Krotz (Hrsg.), *Theorien der Kommunikations- und Medienwissenschaft. Grundlegende Diskussionen, Forschungsfelder und Theorieentwicklungen* (S. 345–361). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Wehmeier, S. & Bentele, G. (2000). Medienjournalismus und Medien-PR: Theoretisch-systematische Grundlagen und Fallbeispiele, in: T. Jüngling & H. Schultz (Hrsg.), *Medienjournalismus und Medien-PR. Systematische Grundlagen und Beiträge aus der Praxis* (S. 9–55). Berlin: Vistas.

Wehmeier, S. & Stumpf, M. (2014). Kommunikation in Change und Risk: Eine Einführung, in: M. Stumpf & S. Wehmeier (Hrsg.), *Kommunikation in Change und Risk. Wirtschaftskommunikation unter Bedingungen von Wandel und Unsicherheit* (S. 7–29). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Weichert, S. & Kramp, L. (2009a). Das Verschwinden der Zeitung? Internationale Trends und medienpolitische Problemfelder. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung.

Weichert, S. & Kramp, L. (2009b). An den Tropf. *Journalist, 59* (6), 53–55.

Weischenberg, S. (1992). *Journalistik. Theorie und Praxis aktueller Medienkommunikation.* Band 1: Mediensysteme, Medienethik, Medieninstitutionen. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Weischenberg, S. (2003). Leistung und journalistisches Bewusstsein: Zur subjektiven Dimension der Qualitätsdebatte, in: H.-J. Bucher & K.-D. Altmeppen (Hrsg.), *Qualität im Journalismus. Grundlagen – Dimensionen – Praxismodelle* (S. 163–178). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Weischenberg, S. (2004). *Journalistik. Medienkommunikation: Theorie und Praxis.* Band 1: Mediensysteme – Medienethik – Medieninstitutionen (3. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Weischenberg, S. (2006a). Medienqualitäten: Zur Einführung in den kommunikationswissenschaftlichen Diskurs über Maßstäbe und Methoden zur Bewertung öffentlicher Kommunikation, in: S. Weischenberg, W. Loosen & M. Beuthner (Hrsg.), *Medien-Qualitäten. Öffentliche Kommunikation zwischen ökonomischem Kalkül und Sozialverantwortung* (S. 9–34). Konstanz: UVK.

Weischenberg, S. (2006b). Qualitätssicherung – Qualitätsstandards für Medienprodukte, in: C. Scholz (Hrsg.), *Handbuch Medienmanagement* (S. 663–685). Berlin Heidelberg: Springer.

Weiss, B. (2010). Graue Eminenz der Redaktion. *Message. Internationale Zeitschrift für Journalismus* (1), 70–73.

Wied, K. & Schmidt, J. (2008). Weblogs und Qualitätssicherung. Zu Potenzialen weblogbasierter Kritik im Journalismus, in: T. Quandt & W. Schweiger (Hrsg.), *Journalismus online – Partizipation oder Profession? (*S. 173–192). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Wirth, W. (1999). Methodologische und konzeptionelle Aspekte der Glaubwürdigkeitsforschung, in: P. Rössler & W. Wirth (Hrsg.), *Glaubwürdigkeit im Internet. Fragestellungen, Modelle, empirische Befunde* (S. 47–66). München: Reinhard Fischer.

Wirth, W. & Fretwurst, B. (2010). Zur Bedeutung der empirischen Methoden in der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft, in: H. Bonfadelli, O. Jarren & G. Siegert (Hrsg.), *Einführung in die Publizistikwissenschaft* (3. Aufl.) (S. 57–73). Bern: Haupt / UTB.

Wirtz, B. W. (2011). *Medien- und Internetmanagement* (7. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Wittrock, O. & Stumpf, F. (2010). Gefangenen-Dilemma 2.0. *Journalist, 60* (7), 13–18.

Wolf, C. (2014). Mobiler Journalismus in Deutschland. *Media Perspektiven* (3), 169–178.

Wolff, B. & Picot, A. (2010). Informationsökonomik, in: E. Winter, R. Mosena & L. Roberts (Hrsg.), *Gabler Wirtschaftslexikon* (17. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Wolff, V. (2011). *Zeitungs- und Zeitschriftenjournalismus* (2. Aufl.). Konstanz: UVK.

Wyss, V. (2002). *Redaktionelles Qualitätsmanagement. Ziele, Normen, Ressourcen.* Zürich: UVK.

Wyss, V. (2004). Journalismus als duale Struktur. Grundlagen einer strukturationstheoretischen Journalismustheorie, in: M. Löffelholz (Hrsg.), *Theorien des Journalismus. Ein diskursives Handbuch* (2. Aufl.) (S. 305–320). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Wyss, V., Studer, P. & Zwyssig, T. (2012). *Medienqualität durchsetzen. Qualitätssicherung in Redaktionen. Ein Leitfaden.* Zürich: Orell Füssli.

Zerfaß, A. (2010). *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit* (3. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Zimmer, M. & Ortmann, G. (2001). Strategisches Management, strukturationstheoretisch betrachtet, in: G. Ortmann & J. Sydow (Hrsg.), *Strategie und Strukturation. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen* (S. 27–55). Wiesbaden: Gabler.

Sammelwerke

Altmeppen, K.-D., Hanitzsch, T., & Schlüter, C. (Hrsg.). (2007). *Journalismustheorie: Next Generation. Soziologische Grundlegung und theoretische Innovation.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Altmeppen, K.-D., & Karmasin, M. (Hrsg.). (2004). *Medien und Ökonomie. Problemfelder der Medienökonomie.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Armbrecht, W., & Zabel, U. (Hrsg.). (1994). *Normative Aspekte der Public Relations.* Opladen: Westdeutscher Verlag.

Baum, A., Langenbucher, W. R., Pöttker, H., & Schicha, C. (Hrsg.). (2005). *Handbuch Medienselbstkontrolle.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Baum, A., & Schmidt, S. J. (Hrsg.). (2002). *Fakten und Fiktionen. Über den Umgang mit Medienwirklichkeiten.* Konstanz: UVK.

Bentele, G. (2008). *Objektivität und Glaubwürdigkeit: Medienrealität rekonstruiert. Herausgegeben und eingeleitet von Stefan Wehmeier, Howard Nothhaft und René Seidenglanz.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bentele, G., Brosius, H.-B., & Jarren, O. (Hrsg.). (2013). *Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.

Bentele, G., Fröhlich, R., & Szyszka, P. (Hrsg.). (2008). *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bentele, G., & Rühl, M. (Hrsg.). (1993). *Theorien öffentlicher Kommunikation. Problemfelder, Positionen, Perspektiven.* München: Ölschläger.

Blum, R., Bonfadelli, H., Imhof, K., & Jarren, O. (Hrsg.). (2011). *Krise der Leuchttürme öffentlicher Kommunikation. Vergangenheit und Zukunft der Qualitätsmedien.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bonfadelli, H., Jarren, O., & Siegert, G. (Hrsg.). (2010). *Einführung in die Publizistikwissenschaft* (3. Aufl.). Bern: Haupt / UTB.

Bucher, H.-J., & Altmeppen, K.-D. (Hrsg.). (2003). *Qualität im Journalismus. Grundlagen – Dimensionen – Praxismodelle.* Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger (BDZV) (Hrsg.). (1998). *Zeitungen '98*. Bonn: ZV Zeitungs-Verlags Service GmbH.

Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger (BDZV) (Hrsg.). (2011). *Zeitungen 2011/12.* Berlin: ZV Zeitungs-Verlags Service GmbH.

Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger (BDZV) (Hrsg.). (2013). *Zeitungen 2013/2014.* Berlin: ZV Zeitungs-Verlags Service GmbH.

Dernbach, B., & Meyer, M. (Hrsg.). (2005). *Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Interdisziplinäre Perspektiven.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Eumann, M. J., Gerlach, F., Rößner, T., & Stadelmaier, M. (Hrsg.). (2013). *Medien, Netz und Öffentlichkeit. Impulse für die digitale Gesellschaft.* Essen: Klartext Verlag.

Fasel, C. (Hrsg.). (2005). *Qualität und Erfolg im Journalismus.* Konstanz: UVK.

Fengler, S., & Kretzschmar, S. (Hrsg.). (2009). *Innovationen für den Journalismus.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Grunig, J. E. (Hrsg.). (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management.* Hillsdale (NJ): Erlbaum.

Hartmann, M., & Offe, C. (Hrsg.). (2001). *Vertrauen. Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts.* Frankfurt am Main: Campus.

Held, B., & Ruß-Mohl, S. (Hrsg.). (2000). *Qualität durch Kommunikation sichern. Vom Qualitätsmanagement zur Qualitätskultur. Erfahrungsberichte aus Industrie, Dienstleistung und Medienwirtschaft.* Frankfurt am Main: FAZ-Institut.

Hellmann, K.-U., & Pichler, R. (Hrsg.). (2005). *Ausweitung der Markenzone. Interdisziplinäre Zugänge zur Erforschung des Markenwesens.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Imhof, K., Jarren, O., & Blum, R. (Hrsg.). (1999). *Steuerungs- und Regelungsprobleme in der Informationsgesellschaft.* Opladen: Westdeutscher Verlag.

Jarren, O. (Hrsg.). (1994). *Medien und Journalismus 1. Eine Einführung.* Opladen: Westdeutscher Verlag.

Jüngling, T., & Schultz, H. (Hrsg.). (2000). *Medienjournalismus und Medien-PR. Systematische Grundlagen und Beiträge aus der Praxis.* Berlin: Vistas.

Karmasin, M., & Winter, C. (Hrsg.). (2002). *Grundlagen des Medienmanagements* (2. Aufl.). München: W. Fink.

Kieser, A., & Ebers, M. (Hrsg.). (2006). *Organisationstheorien* (6. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.

Kleinsteuber, H. J. (Hrsg.). (2001). *Aktuelle Medientrends in den USA. Journalismus, politische Kommunikation und Medien im Zeitalter der Digitalisierung.* Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Klenk, V., & Hanke, D. J. (Hrsg.). (2009). *Corporate Transparency. Wie Unternehmen im Glashaus-Zeithalter Wettbewerbsvorteile erzielen.* Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.

Kurz, J., Müller, D., Pötschke, J., Pöttker, H., & Gehr, M. (Hrsg.). (2010). *Stilistik für Journalisten* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Löffelholz, M. (Hrsg.). (2000). *Theorien des Journalismus. Ein diskursives Handbuch* (1. Aufl.). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Löffelholz, M. (Hrsg.). (2004). *Theorien des Journalismus. Ein diskursives Handbuch* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Loosen, W., & Dohle, M. (Hrsg.). (2014). *Journalismus und (sein) Publikum.* Wiesbaden: Springer VS.

Neuberger, C., Nuernbergk, C., & Rischke, M. (Hrsg.). (2009). *Journalismus im Internet. Profession – Partizipation – Technisierung.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Neuberger, C., & Tonnemacher, J. (Hrsg.). (2003). *Online – die Zukunft der Zeitung? Das Engagement deutscher Tageszeitungen im Internet* (2. Aufl.). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Noelle-Neumann, E., Schulz, W., & Wilke, J. (Hrsg.). (2009). *Fischer Lexikon Publizistik Massenkommunikation.* Frankfurt am Main: S. Fischer.

Ortmann, G., & Sydow, J. (Hrsg.). (2001). *Strategie und Strukturation. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen.* Wiesbaden: Gabler.

Ortmann, G., Sydow, J., & Türk, K. (Hrsg.). (2000). *Theorien der Organisation* (2. Aufl.). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Piwinger, M., & Zerfaß, A. (Hrsg.). (2007). *Handbuch Unternehmenskommunikation.* Wiesbaden: Gabler.

Pörksen, B., Loosen, W., & Scholl, A. (Hrsg.). (2008). *Paradoxien des Journalismus. Theorie – Empirie – Praxis.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Pöttker, H., & Schulzki-Haddouti, C. (Hrsg.). (2007). *Vergessen? Verschwiegen? Verdrängt? 10 Jahre "Initiative Nachrichtenaufklärung".* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (Hrsg.). (1996). *Kommunikationspolitische und kommunikationswissenschaftliche Forschungsprojekte der Bundesregierung (1985-1994). Eine Literaturauswertung.* Bonn: Presse- und Informationsamt der Bundesregierung.

Quandt, T., & Schweiger, W. (Hrsg.). (2008). *Journalismus online – Partizipation oder Profession?* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Rager, G., Graf-Szczuka, K., Hassemer, G., & Süper, S. (Hrsg.). (2006). *Zeitungsjournalismus. Empirische Leserschaftsforschung.* Konstanz: UVK.

Rössler, P., & Wirth, W. (Hrsg.). (1999). *Glaubwürdigkeit im Internet. Fragestellungen, Modelle, empirische Befunde.* München: R. Fischer.

Röttger, U. (Hrsg.). (2009). *Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Sandkühler, H. J. (Hrsg.). (2010). *Enzyklopädie Philosophie.* Hamburg: Felix Meiner.

Scholz, C. (Hrsg.). (2006). *Handbuch Medienmanagement.* Berlin und Heidelberg: Springer.

Schröder, M., & Schwanebeck, A. (Hrsg.). (2005). *Zeitungszukunft. Zukunftszeitung. Der schwierige Gang der Tagespresse in die Informationsgesellschaft des 20. Jahrhunderts.* München: Reinhard Fischer.

Schröder, M., & Schwanebeck, A. (Hrsg.). (2011). *Qualität unter Druck. Journalismus im Internet-Zeitalter.* Baden-Baden: Nomos.

Schwarzer, B., & Spitzer, S. (Hrsg.). (2013). *Zeitungsverlage im digitalen Wandel. Aktuelle Entwicklungen auf dem deutschen Zeitungsmarkt.* Baden-Baden: Nomos.

Siegert, G. (Hrsg.). (2002). *Medienökonomie in der Kommunikationswissenschaft. Bedeutung, Grundfragen und Entwicklungsperspektiven.* Manfred Knoche zum 60. Geburtstag. Münster: LIT Verlag.

Springer, N., Raabe, J., Haas, H., & Eichhorn, W. (Hrsg.). (2012). *Medien und Journalismus im 21. Jahrhundert.* Konstanz: UVK.

Stumpf, M., & Wehmeier, S. (Hrsg.). (2014). *Kommunikation in Change und Risk. Wirtschaftskommunikation unter Bedingungen von Wandel und Unsicherheit.* Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Szyszka, P., & Dürig, U.-M. (Hrsg.). (2008). *Strategische Kommunikationsplanung.* Konstanz: UVK.

Weischenberg, S., Loosen, W., & Beuthner, M. (Hrsg.). (2006). *Medien-Qualitäten. Öffentliche Kommunikation zwischen ökonomischem Kalkül und Sozialverantwortung.* Konstanz: UVK.

Weßler, Hartmut, Matzen, C., Jarren, O., & Hasebrink, U. (Hrsg.). (1997). *Perspektiven der Medienkritik. Die gesellschaftliche Auseinandersetzung mit öffentlicher Kommunikation in der Mediengesellschaft.* Opladen: Westdeutscher Verlag.

Wilke, J. (Hrsg.). (1987). *Zwischenbilanz der Journalistenausbildung.* München: UVK.

Wilkins, L., & Christians, C. G. (Hrsg.). (2009). *The Handbook of Mass Media Ethics.* New York: Routledge.

Winter, C., Hepp, A., & Krotz, F. (Hrsg.). (2008). *Theorien der Kommunikations- und Medienwissenschaft. Grundlegende Diskussionen, Forschungsfelder und Theorieentwicklungen.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Winter, E., Mosena, R., & Roberts, L. (Hrsg.). (2010). *Gabler Wirtschaftslexikon* (17. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Wolling, J., Will, A., & Schumann, C. (Hrsg.). (2011). *Medieninnovationen. Wie Medienentwicklungen die Kommunikation in der Gesellschaft verändern.* Konstanz: UVK.

Anhang

Beispiel 1:	**Informationen über den Berichterstattungsprozess in der Wochenzeitung DIE ZEIT**
Titel und Fundstellen	„Autonome, wofür steht ihr?“ von Amrai Coen und Henning Sussebach; „DIE ZEIT“ vom 23.01.2014 (Nr. 5), Seite 3; http://www.zeit.de/2014/05/hamburg-autonome-rote-flora-demonstrationen; zugegriffen am 25.03.2015
Beschreibung der TK-Maßnahmen	Die beiden Autoren erklären, mit welchen Fragestellungen sie an das Thema „autonome Hausbesetzer“ herangegangen sind, welche Hürden sich bei der Suche nach Gesprächspartnern auftaten und wie schwierig sich die Autorisierung des Interviews gestaltete. Sie begründen, warum sie dennoch einen Teil des Interviews veröffentlichen, und zwar mit

A. Funck, *Die transparente Redaktion,* DOI 10.1007/978-3-658-11156-4,
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

	Pünktchen an den Stellen, wo die Interviewpartner ihre Aussagen wieder zurückgezogen haben.
Textauszüge im Wortlaut	(…) „Wir schrieben Mails und SMS, hinterließen Nachrichten in Postfächern und auf Anrufbeantwortern, redeten mit Mittelsmännern und Mittelsmännern von Mittelsmännern. Der Erste aus der Szene, der mit uns sprach – nennen wir ihn A. –, erzählte von seiner Karriere als militanter Demonstrant, vom Symbolwert brennender Bundeswehrwagen und vom Zulauf vieler zorniger junger Männer aus den Randgebieten der Städte. Dann zog er seine Aussagen komplett zurück mit der Begründung, ein Einzelner könne nicht für eine egalitäre Gruppe sprechen. Der Zweite – nennen wir ihn B. – wollte, bei aller Kapitalismuskritik, für jedes Treffen Geld. Doch dann waren da ‚Lotta‘ und ‚Klaus‘ von der Pressegruppe der Roten Flora, nach eigenen Worten ‚versehen mit dem Mandat‘ für einen Rundgang mit der bürgerlichen Presse. Und bereit für ein Gespräch unter Vorbehalten: Anonym müsse es sein, nur politische Fragen. Und sie müssten ihre Aussagen mit den ‚GenossInnen‘ abstimmen. Das sollte zum Problem werden.“ (…) (…) „Dass hier Pünktchen anstelle von Sätzen stehen, liegt daran, dass Lotta und Klaus den Großteil ihrer Aussagen nach tagelangem Hin und Her nicht freigegeben haben. Oder nicht freigeben durften. Sie verhandelten parallel mit uns sowie mit ihren ‚GenossInnen‘, Tag und Nacht. Zuerst hatten sie das komplette Interview zurückgezogen. Dann ließen sie sich darauf ein, eine Hälfte des Gesprächs doch noch mal zu debattieren. Davon strichen sie noch mal die

	Hälfte. Passagen im verbliebenen Viertel schrieben sie um. Am Ende blieb ein Manuskript voller Randbemerkungen und rot markierter Streichungen. Von diesem Rest haben wir nicht mehr alles gedruckt. Eigentlich wird über einen solchen Vorgang nicht berichtet. Bevor eine Zeitung ein Interview druckt, ist es üblich, es den Befragten noch einmal vorzulegen. Oft werden dann Aussagen entschärft, manchmal auch zugespitzt. In diesem Fall kam ein Gespräch zurück, von dem nicht mehr geblieben war als von einem zerbombten Haus. ZEIT: Womit verdient ihr euer Geld? Klaus: ... “ (…) (…) „Soll man nun warten und verhandeln, bis man einen neuen Gesprächstermin bekommt, zu Bedingungen, die gänzlich das Kalkül des Kollektivs erfüllen? Nur mit Fragen, die den Interviewten genehm sind? Oder soll man eine Reportage schreiben, die das Ringen um jedes Wort verschweigt?“ (…)
Analysebereich (AB)[230]	Handeln der Redaktionsmitarbeiter (AB3)
Themenfeld	Handeln der Mitarbeiter im Leistungsprozess (Recherche, Selektion von Informationen, Darstellung der Ergebnisse)

230 Die Analysebereiche und Themenfelder der externen Transparenzkommunikation wurden im sechsten Kapitel dieser Arbeit entwickelt. Sie sind dort in Tabelle 5 zu sehen.

Beispiel 2:	**Tageszeitung taz: „Personenführung“ und Hausblog auf der Website**
Fundstellen	Hausblog der taz-Redaktion: http://blogs.taz.de/hausblog/ (Menüpunkt „Wir über uns / Hausblog“); zugegriffen am 15.07.2014 „Personenführung“ der taz-Redaktion: http://www.taz.de/!p4239/ (Menüpunkt „Wir über uns / Personen“); zugegriffen am 15.07.2014
Beschreibung der TK-Maßnahmen	Seit 2009 veröffentlicht die taz in ihrem Hausblog Beiträge über sich selbst. Die Autoren schreiben zum

	Beispiel über „Eine gescheiterte Recherche“ (29.04.2009), über die Frage „Warum wir ein Foto von Corinna Schumacher vor der Klinik gezeigt haben“ (09.01.2014) oder darüber , „Wie man taz-Redakteur wird“ (15.04.2014). Die Beiträge beschäftigen sich aber nicht nur mit der Redaktion, sondern auch mit Verlagsprodukten („Endlich: Die neue taz-App für das iPad ist da“ vom 13.01.2014) und den Möglichkeiten, sich an der Verlagsgenossenschaft zu beteiligen. Die Texte haben zum Teil einen werblichen oder kommentierenden Charakter und sprechen die Leser eher auf der emotionalen Ebene an, als dass sie sich auf die Wissensvermittlung konzentrieren. Neben dem „Mitarbeiter der Woche“ im Hausblog finden sich unter dem Menüpunkt „Personen“ Porträts von taz- Mitarbeitern, die nicht von ihnen selbst, sondern von anderen Autoren verfasst worden sind. Sie stellen die Person vor, beschreiben ihre journalistischen Schwerpunkte, ihren Lebens- und Berufsweg und ihre Hobbys und Interessen.
Analysebereiche (AB)	Umwelt der Redaktionsorganisation (AB1), Formale Strukturelemente (AB2), Handeln der Redaktionsmitarbeier (AB3), Profile der Redaktionsmitarbeiter (AB4)
Themenfelder	Die Eigenberichterstattung berührt sämtliche der in Kapitel 6 für das Ziel der redaktionellen Transparenz genannten Themenfelder.

Beispiel 3:	**Ombudsrat der Braunschweiger Zeitung**
Fundstelle	http://www.braunschweiger-zeitung.de/debatte/ombudsrat; zugegriffen am 25.03.2015
Beschreibung der TK-Maßnahmen	Die Zeitung beschäftigt zwei Ombudsleute: den stellvertretenden Chefredakteur Thomas Roth und den pensionierten Generalstaatsanwalt Heinrich Kintzi. Die beiden nehmen zu Leserbeschwerden Stellung. Die Kritik dreht sich häufig um medienethische Fragen und die Themenauswahl. Die Leser und Nutzer werfen dabei auch Fragen zur redaktionellen Arbeitsweise auf, indem sie zum Beispiel die Auswahlkriterien bei Autoren der Ratgeberseite (25.05. 2009) oder die Änderungen und Ergänzungen von Leserbriefen (21.09.2009) thematisieren.[231] Die Rezipienten werden auf der Website dazu aufgerufen, sich mit ihrer Kritik

231 Die Informationen stammen aus zwei Vorträgen, die der Assistent der Chefredaktion, David Mache, und der Ombudsrat Heinrich Kintzi am 7. Januar 2011 im Verlagsgebäude der Braunschweiger Zeitung hielten. Die Vorträge waren Teil einer Exkursionsveranstaltung für die Teilnehmer des Seminars „Redaktionelles Marketing“ am Institut für Journalistik und Kommunikationsforschung der Hochschule für Musik, Theater und Medien Hannover.

	an der Berichterstattung an die Ombudsräte zu wenden. Ein Satz wie „Haben Sie Fragen an die Redaktion?“, der zusätzlich zum Dialog über die Redaktionsorganisation einlädt, ist dort aber nicht zu finden.
Analysebereiche (AB)	Formale Strukturelemente der Redaktionsorganisation (AB2) und Handeln der Redaktionsmitarbeiter (AB3)
Themenfelder	Formales Regelsystem (u.a. journalistische Arbeitsprogramme) und Handeln der Mitarbeiter im Leistungsprozess (Content-Produktion)

Beispiel 4:	**Journalistische Leitlinien für die Zeitungsredaktionen der Mediengruppe Main-Post**
Fundstelle	http://www.mainpost.de/storage/med/mediadaten/3047_redaktion_leitlinien.pdf; zugegriffen am 25.03.2015
Beschreibung der TK-Maßnahmen	Die Mediengruppe Main-Post hat auf ihrer Website „Journalistische Leitlinien“ veröffentlicht, die für sämtliche ihrer Zeitungen gelten. Sie enthalten allgemeine Grundsätze wie Unabhängigkeit oder Verständlichkeit und ethische Grundsätze und Richtlinien für die publizistische Arbeit, die im Wesentlichen den Empfehlungen des Deutschen Presserates entsprechen. Darüber hinaus gibt die Verlagsgruppe detaillierte Richtlinien für die Wirtschaftsberichterstattung vor (Berichterstattungsanlässe, Kriterien für die Themenwahl) und beschreibt Führungsprinzipien wie „Wir

	entwickeln und vereinbaren gemeinsam mit den Mitarbeitern klare, messbare Ziele“. Im Abschnitt „Handwerk: Was den Leser lesen lässt“ geht es unter anderem um Relevanzkriterien (Nachrichtenfaktoren, W-Fragen), Darstellungsformen und Regeln für eine verständliche und unterhaltsame Aufbereitung der Texte. Es folgen Informationen zur Aus- und Weiterbildung und zur redaktionellen Aufbau- und Ablauforganisation (Newsdesk-Modell; Anforderungsprofile für Blattmacher, Reporter und Servicekräfte; Führung der freien Mitarbeiter; Regeln für die Zusammenarbeit zwischen Reportern und Blattmachern).
Analysebereiche (AB)	Umwelt der Redaktionsorganisation (AB1), Formale Strukturelemente der Redaktionsorganisation (AB2)
Themenfelder	Beziehungen zu externen Akteuren, Organisationen und Institutionen (insbesondere zu Wirtschaftsunternehmen); normative Basis, journalistische Qualitätskriterien als Teil des Zielsystems, formale Regeln (Verhaltens- und Verfahrensvorgaben, Aufgaben- und Kompetenzverteilung)

Beispiel 5:	**Menüpunkt „Redaktion“ auf der Website der Böhme-Zeitung in Soltau**
Fundstelle	http://www.boehme-zeitung.de/redaktion/tagesablauf.html; zugegriffen am 25.03.2015
Beschreibung der TK-Maßnahmen	Die Böhme-Zeitung hat auf ihrer Website in der Hauptmenü-Leiste einen eigenen Punkt „Redaktion“ platziert. Dort erfahren die Nutzer unter anderem Folgendes: ▪ Mitarbeiter: Sie sind mit ihren Kontaktdaten, Positionen und Schwerpunktthemen abgebildet. ▪ Wer macht was: Die Aufgaben der Newsdesk-Redakteure und Reporter werden beschrieben. ▪ Tagesablauf: Die Arbeitsprozesse in der Redaktion werden chronologisch dargestellt (8.30 bis 23.45 Uhr). ▪ Regeln: Sie dienen der Regulierung der Außenbeziehungen (Leser, Interessengruppen) und betreffen z.B. Buchbesprechungen, Leserbriefe und Pressemitteilungen. ▪ Technische Ausstattung und Räume

Analysebereiche (AB)	Formale Strukturelemente der Redaktionsorganisation (AB2), Profile der Redaktionsmitarbeiter (AB4)
Themenfelder	Formales Regelsystem, Ressourcenausstattung (allokativ) und Positionen, Aufgaben und Arbeitsschwerpunkte der Mitarbeiter

Beispiel 6:	**„Wie wir Kommentare moderieren“: Informationen auf der Website der Wochenzeitung DIE ZEIT**
Fundstelle	http://www.zeit.de/administratives/2010-03/netiquette/seite-3; zugegriffen am 25.03.2015
Beschreibung der TK-Maßnahmen	In ihrer „Netiquette“ für die Community erklärt die Redaktion, wann die Moderatoren in Diskussionen einschreiten.
Textauszug im Wortlaut	(…) „Wir bemühen uns, die Moderation Ihrer Kommentare so transparent wie möglich zu gestalten. Die folgenden Punkte beschreiben, wie und wann wir einschreiten: ▪ Wir kürzen oder entfernen Kommentare, wenn sie gegen die oben formulierten Regeln verstoßen. Darüber hinaus entfernen wir auch Kommentare, die keinen konstruktiven Beitrag zur Diskussion leisten und sie somit stören. ▪ Wir entfernen nur die regelwidrigen Passagen eines Kommentars, sofern er dadurch nicht seine ursprüngliche Aussage verliert.

	▪ Wir begründen unser Einschreiten meist durch kurze Anmerkungen und kennzeichnen, an welchen Stellen wir Kommentare gekürzt haben. ▪ Wir beenden Diskussionen, wenn sie sich zu weit vom ursprünglichen Thema des Artikels fortbewegt haben, oder die Mehrzahl der Kommentare gegen unsere Regeln verstößt. ▪ Bei ausgewählten Artikeln kann die Redaktion entscheiden, keine Kommentarfunktion anzubieten. ▪ Wir behalten uns vor, Nutzer bei schweren oder wiederholten Verstößen gegen unsere Netiquette von der Diskussion auszuschließen, indem wir ihren Zugang sperren.“ (…)
Analysebereiche (AB)	Formale Strukturelemente der Redaktionsorganisation (AB2)
Themenfelder	Formale Regeln für Leserdialog und -beteiligung

Beispiel 7:	**Sonderbeilage der Tageszeitung General-Anzeiger in Bonn über den neuen Newsroom der Zeitung**
Titel und Fundstellen	„Die Zeitung der Zukunft entsteht hier: Der GA-Newsroom.“ Verlagsbeilage des General-Anzeigers (Bonn) vom 8. Dezember 2010 und pdf-Datei zum Download auf der Zeitungs-Website
Beschreibung der TK-Maßnahmen	Der General-Anzeiger stellt seinen Lesern die Struktur des neuen Newsrooms vor (Einteilung in Desks, Arbeitsteilung zwischen Editoren und Reportern) und erläutert die Arbeitsabläufe in der „Nachrichtenzentrale“. Die Beilage enthält Informationen darüber, wie das Großraumbüro eingerichtet und technisch ausgestattet ist. Sämtliche Mitarbeiter sind darin abgebildet.

	Über die Editoren erfährt man, an welchen Desks sie arbeiten und über die Reporter, für welche Berichterstattungsgebiete sie zuständig sind und welche Themenschwerpunkte sie haben. Darüber hinaus wird der Projektablauf von der Idee für den Newsroom über die Planung bis hin zur Umsetzung beschrieben. Mehrere Projektbeteiligte kommen in Kurzinterviews oder mit einem Statement zu Wort.
Analysebereiche (AB)	Formale Strukturelemente der Redaktionsorganisation (AB2), Handeln der Redaktionsmitarbeiter (AB3), Profile der Redaktionsmitarbeiter (AB4)
Themenfelder	Formales Regelsystem (Aufgaben- und Kompetenzverteilung, Prozessregulierung); Ressourcenausstattung (allokativ); Handeln im Managementprozess; Positionen, Aufgaben und Arbeitsschwerpunkte der Redaktionsmitarbeiter

Tabelle 4: Zentrale journalistische Qualitätskriterien und ihre Dimensionen

Qualitätskriterium	Dimensionen
Richtigkeit	• Mitteilungs-Adäquanz • Sachverhalts-Adäquanz • ständige Berichtigung (Prozessdimension)
Relevanz	• externe Relevanz • interne Relevanz • ständige Ergänzung (Prozessdimension)
Aktualität	• zeitliche Unmittelbarkeit • Ankündigungs-Aktualität • Kalender-Aktualität • selbst geschaffene Aktualität • ständige Aktualisierung (Prozessdimension)
Transparenz	• Transparenz auf der Inhaltsebene (Quellentransparenz, Partnertransparenz, Transparenz der Berichterstattungsanlässe, Trennung von Nachricht und Meinung, Rückverfolgbarkeit von Berichtigungen, Ergänzungen und Aktualisierungen) • Transparenz auf der Ebene der Redaktionsorganisation (Vermittlungsebene)
Qualitätstransparenz	• Qualitätstransparenz auf der Inhaltsebene • Qualitätstransparenz auf der Ebene der Redaktionsorganisation
Wechselseitigkeit	• Leserdialog • Leserbeteiligung
Vielfalt	• inhaltliche Vielfalt • strukturelle Vielfalt
Unabhängigkeit	• Recherche • Kritik • Trennung von Werbung und redaktionellem Teil
Achtung der Persönlichkeit	
Zugänglichkeit und Unterhaltsamkeit	

A. Funck, *Die transparente Redaktion,* DOI 10.1007/978-3-658-11156-4,
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Tabelle 8: Online-spezifische journalistische Leistungen und darauf bezogene Qualitätskriterien

Möglichkeiten im Internet (Erläuterungen in Abschnitt 5.4.2)	**Relevante Qualitätskriterien** (Erläuterungen in Abschnitt 5.3)
Navigation (Vertiefung und Kontextualisierung der Berichterstattung durch Hyperlinks und Meta-Kolumnen)	• Transparenz (Dimension: Transparenz auf der Inhaltsebene durch Quellentransparenz)
Kurzer Draht zum Leser (Dialog über Foren etc.; Beteiligung über Kommentarfunktionen, Themenabstimmungen etc.)	• Wechselseitigkeit (Dimensionen: Leserdialog und Leserbeteiligung) • Vielfalt (Dimension: inhaltliche Vielfalt)
Moderation (Redakteure moderieren Online-Diskussionen der Leser und Nutzer)	• Wechselseitigkeit (Dimension: Leserdialog)
Schneller Nachrichtentakt (zügiger Austausch von Nachrichten)	• Aktualität (Dimension: zeitliche Unmittelbarkeit)
Nachvollziehbarer Prozessjournalismus (Beiträge werden weiterentwickelt)	• Richtigkeit (Dimension: ständige Berichtigung) • Relevanz (Dimension: ständige Ergänzung) • Aktualität (Dimension: ständige Aktualisierung) • Vielfalt (Dimension: inhaltliche Vielfalt) • Transparenz (Dimension: Transparenz auf der Inhaltsebene durch Rückverfolgbarkeit von Berichtigungen, Ergänzungen und Aktualisierungen)
Neue Formen der Archivierung (Verknüpfung von unterschiedlichen Beiträgen zu Themensammlungen)	• Vielfalt (Dimensionen: inhaltliche und strukturelle Vielfalt)
Multimedialität (mehrmediale Präsentation von Inhalten durch Darstellungsformen wie Audio-Slideshows etc.)	• Vielfalt (Dimension: strukturelle Vielfalt) • Zugänglichkeit und Unterhaltsamkeit

Tabelle 9: Kriterienorientierung von Content-Produktionsprogrammen

	Selektions-programme	**Recherche-programme**	**Darstellungs-programme**	**Prüf-programme**	**Leserdialog und -beteiligung**
Richtigkeit		Regeln für die laufende Prüfung der Richtigkeit der gesammelten Informationen	Regeln für die Sicherung der Mitteilungs-Adäquanz und die ständige Berichtigung von Inhalten	Regeln für die Prüfung der Richtigkeit durch Dritte (Nicht-Autoren)	
Relevanz	Konkretisierung von Relevanz-kriterien	Regeln für die laufende Prüfung der Relevanz	Regeln für die ständige Ergänzung von Inhalten	Regeln für die Prüfung der Relevanz durch Dritte	Relevanz-kriterien für das Herausfiltern von Inhalten im Netz
Aktualität	Konkretisierung von Aktualität als Relevanz-kriterium	Regeln für das „Dranbleiben" an Themen	Regeln für die ständige Aktu-alisierung von Inhalten	Regeln für die Prüfung der Aktualität durch Dritte	Aktualitäts-kriterien für das Herausfiltern von Inhalten im Netz
Transparenz (Inhaltsebene)			Katalog von Transparenz-regeln (z. B. in Bezug auf die Quellen oder Berichterstat-tungsanlässe)	Regeln für die Prüfung der Transparenz auf Inhaltsebene durch Dritte	Vorgaben zur Offenlegung der Identität von Nutzern interaktiver Tools und von Leserreportern
Vielfalt	Vorgaben zum Aufspüren vernachlässigter Themen	Vorgaben zur Einbindung verschiedener Quellen, Akteure und Meinungen		Regeln für die Prüfung der Vielfalt durch Dritte	
Unabhängigkeit	Regeln zur Abwehr des redaktionellen Einflusses von Werbekunden	Verhaltensricht-linien für den Umgang mit Informanten und Interessen-vertretern	Regeln für die Trennung von Werbung und redaktionellem Teil	Regeln für die Prüfung der Unabhängigkeit durch Dritte	
Achtung der Persönlichkeit		Grenzziehung zwischen zulässigen und unzulässigen Recherche-methoden	Regeln für den Umgang mit persönlichen Daten und privaten Details	Regeln für die Prüfung des Persönlichkeits-schutzes durch Dritte	Vorgaben zum Umgang mit Beleidigungen und Verleum-dungen
Zugänglichkeit			Regeln zur Förderung der Verständlichkeit von Beiträgen	Regeln für die Prüfung der Zugänglichkeit durch Dritte	

Tabelle 11: Kommunikativer Handlungsrahmen der strategischen Planung

	Aktive Offenlegung	Passive Verfügbarmachung
Alle Zielgruppen bzw. Öffentlichkeit (im lokalen, regionalen oder überregionalen Verbreitungsgebiet)	• ein- und wechselseitig • interpersonal und öffentlich • unmittelbar und technisch vermittelt (über eigene und fremde Massenmedien und PR-Medien)	• wechselseitig, als Reaktion auf Anfragen • interpersonal • unmittelbar und technisch vermittelt Bei der passiven Kommunikation erfolgt keine Bestimmung zentraler Inhalte!
Abonnenten	• ein- und wechselseitig • interpersonal und öffentlich • unmittelbar und technisch vermittelt (über die eigene Zeitung und das eigene Online-Angebot; über eigene PR- und Individualmedien und soziale Internet-Plattformen)	
Sonstige Leser und Nutzer	• ein- und wechselseitig • öffentlich und interpersonal (falls bekannt) • über die eigene Zeitung bzw. Website, eigene PR-Medien, Individualmedien und soziale Internet-Plattformen, wenn bereits ein Kontakt besteht	
Nichtleser	• einseitig • öffentlich • technisch vermittelt (über andere Massenmedien)	
Genauer definierte Zielgruppen (z. B. Jugendliche von 12–16 Jahren im Verbreitungsgebiet)	• ein- und wechselseitig • öffentlich und interpersonal • unmittelbar (z. B. über Veranstaltungen in Schulen) und technisch vermittelt (eigene und fremde Massen- und Hybridmedien; soziale Internet-Plattformen, die von der Zielgruppe am stärksten genutzt werden)	
Meinungsführer (allgemein für den Medienbereich oder für bestimmte Zielgruppen)	• ein- und wechselseitig • interpersonal • unmittelbar (z. B. Telefonate und persönliche Ansprache bei eigen- oder fremdorganisierten Veranstaltungen wie Fachkongressen etc.) und technisch vermittelt (eigene und fremde Individual- und Hybridmedien)	
Journalisten / Redaktionen (Fachjournalismus oder Medienangebote für bestimmte Zielgruppen)	• ein- und wechselseitig • interpersonal • unmittelbar (z. B. Telefonate, Pressegespräche etc.) und technisch vermittelt (eigene und fremde Individual- und Hybridmedien)	

Tabelle 12: Instrumente der externen Transparenzkommunikation (Beispiele)

	Einseitig	Wechselseitig
Eigene Medien und Kommunikationsplattformen	• Beilage oder Sonderseite in der Zeitung über die Redaktion (z. B. anlässlich der Einführung eines neuen Newsroom-Konzepts) • Eigenanzeige in der Zeitung • Bereich „In eigener Sache" auf der Zeitungswebsite mit multimedial aufbereiteten Informationen: Texte, Podcasts, Videocasts, Foto-Slideshows, animierte Grafiken, Livestream-Videos (z. B. von Redaktionskonferenzen oder von Diskussionen mit Lesern) • Redaktions-Newsletter und Feeds (bei redaktionellen Neuerungen) • gedruckte Informationen (Flyer, Broschüren, Handzettel, Briefmailings) • digitale Informationen auf CD-ROMs und DVDs • Online-Lernspiele	• Telefon-Hotline („Haben Sie Fragen an die Redaktion?") • Telefon- und E-Mail-Kontakt zu einzelnen Redakteuren • Kommentarfunktionen auf der Zeitungswebsite • Redaktions-Blogs mit Dialogfunktion • moderierte und unmoderierte Diskussionsforen • Live-Chats mit dem Redaktionsmanagement oder mit Autoren • Online-Lernspiele mit Tutor und Forum für Spielteams
Fremde Medien und Kommunikationsplattformen	• z. B. Newsletter von journalistischen Fachverbänden oder Forschungsinstituten • Berichterstattung im redaktionellen Teil von Massenmedien • PR-Anzeige, TV- oder Radio-Spot (um auf Veranstaltungen oder Informationsangebote hinzuweisen) • Nutzung von Plattformen wie Wikipedia, YouTube und Flickr	• Mikroblogging-Dienste wie Twitter • soziale Netzwerke wie Facebook, Xing etc. (Profil der Redaktion und der Redaktionsmitarbeiter, Beteiligung an Nutzergruppen) • Nutzung dialogischer Elemente auf Plattformen wie Wikipedia, YouTube und Flickr
Eigenorganisierte Veranstaltungen und Aktionen	Vorträge oder Präsentationen mit monologischem Charakter	• Vortrag mit Diskussion • Tag der offenen Tür • Podiumsdiskussion • Fachsymposium • Info-Mobil auf „Road-Show" • Zeitungs-Workshop • Schüler-Schreibwettbewerb
Fremdorganisierte Veranstaltungen und Aktionen	Vorträge oder Präsentationen mit monologischem Charakter	• Informationsstände auf Messen oder bei Stadtfesten • Präsentationen bei Kongressen • Teilnahme von Redakteuren an Podiumsdiskussionen

Abbildung 20: Modell der integrierten Transparenzkommunikation

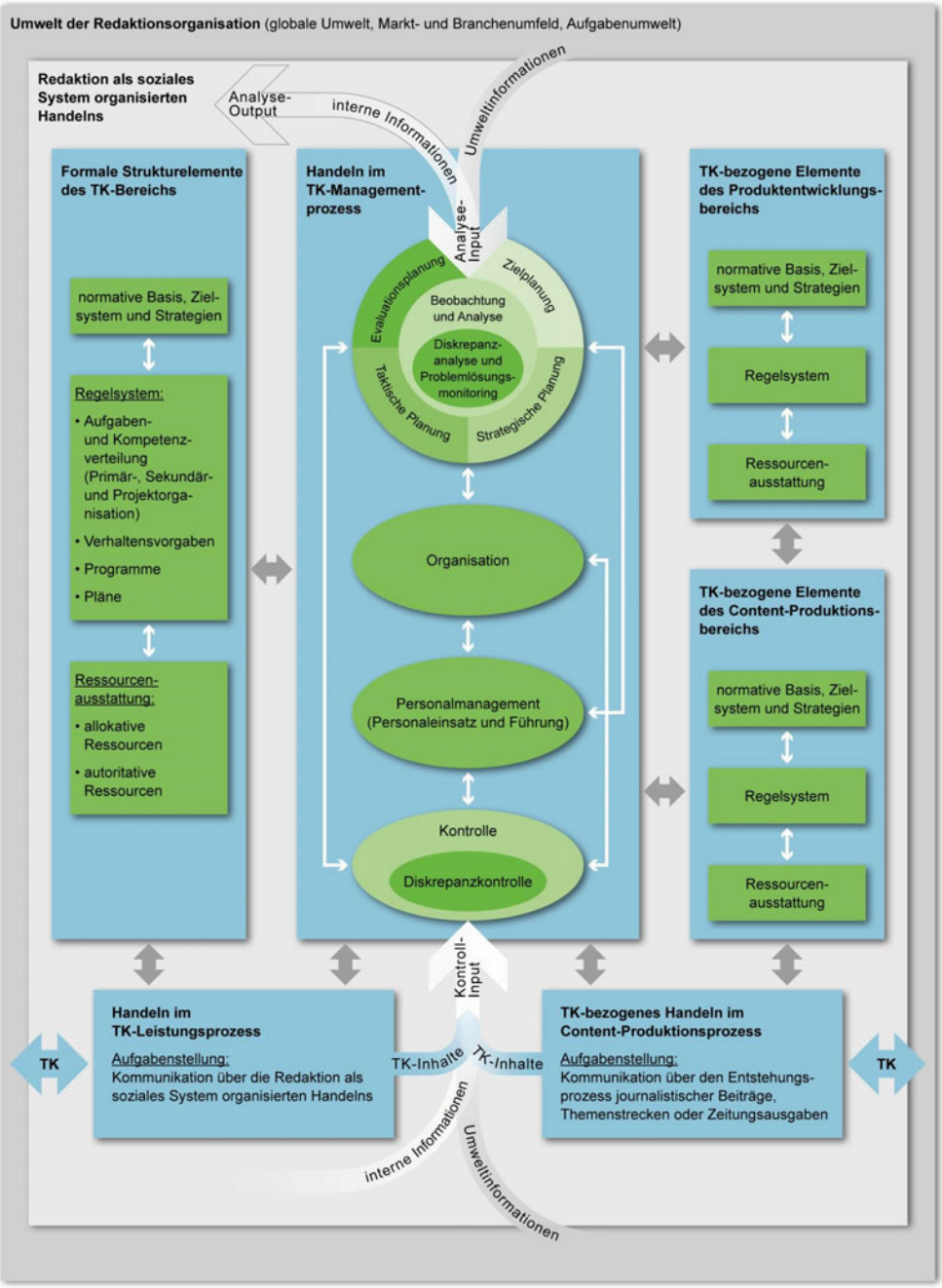
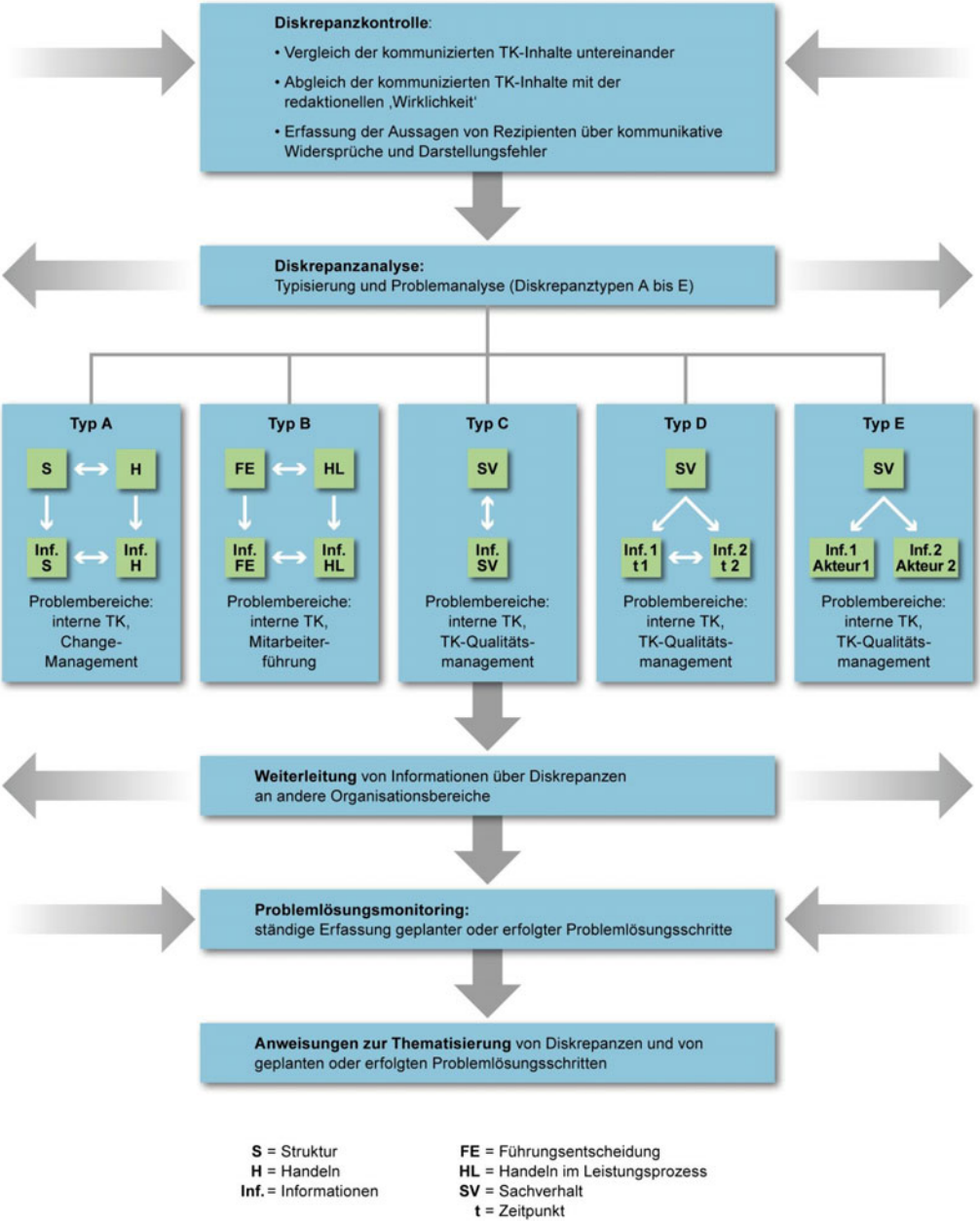
Abbildung 21: Prozessmodell des Diskrepanzmanagements